التسويق المبسَّط

انتهاء تعقيدات وفوضى وتشويش العلامة التجارية

ستيفن م. كريستول و بيتر سيلي

تعريب
أيمن الطباع

مكتبة العبيكان

التسويق المبسَّط

انتهاء تعقيدات وفوضى وتشويش العلامة التجارية

ستيڤن م. كريستول و پيتر سيلي

تعريب

أيمن الطباع

مكتبة العبيكان

Original Title:

SIMPLICITY MARKETING

ISBN 0-684-8591-8-1

الرياض 11595، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص. ب. 62807
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى **1424هـ ـ 2004م**

ISBN 9960 - 40 - 292 - 4

ⓒ مكتبة العبيكان، ١٤٢٤هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

سيلي، بيتر

التسويق المبسط. / بيتر سيلي؛ أيمن الطباع. ـ الرياض، 1424هـ

388 ص؛ 16,5 × 24 سم

ردمك: 4 - 292 - 40 - 9960

1 ـ التسويق

أ. أيمن الطباع (مترج   ب. العنوان

ديوي8 , 658   1424 / 507

رقم الإيداع: 507 / 1424

ردمك: 4 - 292 - 40 - 9960 ISBN

إلى إلين وستيفي، مراسيّ عند اشتداد الريح

ـــ ستيڤن م. كريستول

إلى دونالد كيوغ، رئيس شركة كوكاكولا المتقاعد، وإلى پيتر ف. دراكر، الأستاذ المحاضر في علم الاجتماع في جامعة كليرمونت للدراسات العليا، على مجهوداتهما التي ساهمت بشكل جذري في تعاليم الإدارة وفي الإلهام الكبير الذي تولّد لدي.

ـــ پيتر سيلي

المحتوى

شكر وتقدير 9

مقدمة 11

الجزء الأول: بيئة البيع والشراء في العصر الرقمي 15

الفصل الأول: كثير من الاختيار 17

الفصل الثاني: الحلول الآتية الأربع 49

الفصل الثالث: العناصر الأربعة للتسويق البسيط 77

الجزء الثاني: الاستراتيجية الأربع للتقدم 103

الفصل الرابع: التعويض: بين الاستبدال والإدغام 105

الفصل الخامس: إعادة التعبئة: التجميع والتكامل 151

الفصل السادس: إعادة التوجيه تبسيط بعد العلامة التجارية بالنسبة للزبون 209

الفصل السابع: إعادة التعويض توريد مستمر بدون عيوب وسعر منافس 249

الجزء الثالث: السعي إلى التيسير 269

الفصل الثامن: التيسير في الظاهر والتعقيد في ما لا يُرى: دور تكنولوجيا المعلومات 271

الفصل التاسع: الارتقاء بالتسويق البسيط لتحويله إلى استراتيجية للمنتج وللاسم التجاري 289

الفصل العاشر: خلاصة القول: تحويل إزالة عناء الزبون إلى قيمة ملموسة لمصلحة حملة الأسهم: 353

شكر وتقدير

أنا مدين للكثيرين في إتاحة الفرصة لهذا الكتاب أن يخرج إلى الوجود. أولاً، شكري إلى فرانك سيسبدس في مركز تطوير المديرين على حكمته، تشجيعه، وإبداء رأيه المبكر حول فكرة التسويق المبسط. شكري إلى كارولين نيل لدورها في نشر مادتنا الأصلية التي ارتكز عليها الكتاب. كما أنني ممتن للپروفسور كيڤن لين كيلر في كلية دارتموث، لدوره المزدوج في الأخذ بيدي وتوجيهي صوب المطبعة الحرة بما يختص بهذا المشروع، ولما استلهمته من كتابه المميز «إدارة العلامة التجارية الاستراتيجية».

وشكر خاص إلى بوب والاس، المحرر الرفيع في المطبعة الحرة، لما أبداه من حماسة للمشروع منذ اليوم الأول. لقد كانت فرصة نادرة لتتم الاستفادة من خبرة بوب الواسعة في مراجعته للكثير من كتب الأعمال والتي أوليتها أعلى الاحترام على مدار السنين. كما كان من دواعي السرور العمل مع آن ـ ماري شيدي في المطبعة الحرة حيث إنها ساعدت في إيصال المشروع إلى نهاية في وجوه عدة. كما قدم لي جيورجيو ستينر معاوني للأبحاث دعماً وافراً في التنقيب عن المعلومات في سبيل إغناء وأحياناً تعديل حكمي على الأمور. ووفرت تريسي باريت رسومات الكمبيوتر لمساعدة القراء في تبصر الاستراتيجيات والأفكار.

من بين الكثير الذين ساهموا في بعث أمثلة هذا الكتاب نحو الحياة، أحب أن أخص بالشكر رالف درابر وآلان أوليڤيو لتبرعهما بالكثير من وقتهما. كما أنني ممتن لمارك نيلسن ولين آيشو لمشورتهما التي لا تقدر بثمن ولنظرتهما العميقة على طول الطريق. أخيراً، أحب التوجه بالشكر من الأعماق إلى إلين وستيفاني، زوجتي وابنتي لرعايتهما لي على مدار الساعة، وصديقي المخلصين لي فرانكلين وديڤيد براندت على دعمهما المعنوي لدى اتخاذي القرار بتأليف هذا الكتاب في وقت ساده الانشغال والتحدي.

ـ ستيڤن م. كريستول

مقدمة

كالرأسمالية بحد ذاتها، ارتكز التسويق المعاصر على اعتقاد غير ظاهر نحو إعطاء الزبائن اختيارات أكثر وأكثر. اتجه منحنى الاختيار نحو الأعلى في اقتصاد ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما أحدث مصنعو البضائع المعلبة تياراً ساحقاً لا يهدأ من توالد المنتجات وتوسعات لكل خط إنتاج. وأصبح نتاج نصف قرن من إغراق الزبائن بخيارات تفوق الاحتمال أن بدأت فواصلهم الذهنية بالترنح - في عالم الأعمال والمستهلكين، في بيئة البيع والشراء الممتلئة بالضغط، أضحى الخيط ما بين الاختيار وما هو أكثر منه، رفيعاً على نحو متزايد.

بحلول أوائل السبعينيات من القرن الماضي، كان المسوِّقون قد وصلوا إلى حالة من الجوع اليائس إلى طرق يتأكدون بموجبها أنه بمقدور علاماتهم التجارية الصمود وسط الضجيج المنتفخ المحدث بسبب خيارات أكثر وبتسلط الإعلام على نحو أكبر. عندها فقط بدأت تموج فكرة إعادة التوجيه في عالم التسويق. ركزت إعادة التوجيه على أهمية تمييز منتج أو خدمة أو شركة عن منافسيها. لقد أملت على عملية تخطيط التسويق شعوراً جديداً من التركيز على فرز حيّز خاص في ذهن المستهلك. خلال ثلاثة عقود انصرمت منذ ذلك التاريخ، تحقق النجاح المستمر لتلك العلامات التجارية التي كان

لها توجه متفرد، ذو علاقة وسمعة، وبدعم دائم من التسويق الجريء.

لكن كثيراً من النجاحات الآن مهددة بما يفوق الاختيار. لقد انبثقت بدهية جديدة تتعلق بانضباط التوجيه: أن ينظر المسوّقون إلى طرق تربط العلامات التجارية بالبساطة. التفاعل ما بين موجتين بالغتي القوة ـ تكاثر لاختيار غاية في التطرف ومجال للتغير متعاظم بشكل اشتقاقي ـ يخلق توليفة سريعة الاحتراق تجلب معها فوراً فرصاً غير مسبوقة وتوتراً لم يوجد من قبل لدى الزبائن. يفترض هذا الكتاب أنه في معظم الاقتصاديات المتطورة للقرن الحادي والعشرين، سيكلف نجاح الجيل القادم من إعادة التوجيه من نصيب تلك العلامات التجارية التي تزيح الإجهاد عن كاهل الزبون. وهذا يعني تبسيط عمل أو حياة الزبائن بطرق لا تنفصم عراها مع إعادة توجيه المنتج أو العلامة التجارية. بمعنى أن تصبح شريكة للزبائن في التخلص من الإجهاد.

إن العلامات التجارية التي ستحقق ذلك ستكون كأبطال في نظر المستهلك. أما تلك التي ستفشل في هذا الأمر فستكون سبباً للإزعاج.

منذ أن نشرت بواكير أعمال المؤلفين في هذه الناحية في إدارة التسويق (الرابطة الأمريكية للتسويق) في سنة 1966، جرى كتابة الكثير عن التبسيط. من حيث المضمون، قد يبدو إبداء الاهتمام بالبساطة في التسويق وكأنه واضح المعالم، مبني على الحدس، وليس تماماً كعلم الصواريخ. لكن إذا سبق لك وحاولت بناء استراتيجية لتوجيه علامة تجارية ذات قيمة نحو البساطة، فيفترض فيك إدراك أن قول ذلك أسهل من فعله. هناك حاجة لإطار استراتيجي ـ إطار يوفر مجموعة جديدة من الفلاتر التي يمكن تمرير المنتجات والعلامات التجارية من خلالها لتنقية بذور البساطة بحيث يؤدي الأمر في نهايته إلى تخفيض لإجهاد الزبون.

التسويق المبسط هو ذاك الإطار، الذي بواسطته، لا يجوز للاختيار والابتكار أن يزيدا من اضطراب ذهن الزبون بل أن يتوجها نحو إزالة هذا

الاضطراب. بما أن إيقاعات الابتكار نحو آفاق أبعد تؤول نحو الانضغاط ويستمر تعاظم طلب الزبون لأجل تخفيض الإجهاد، ستتم ترجمة إزالة الاضطراب في شكل مبيعات أقوى، ولاء من قبل الزبون، ملكية ذات قيمة بالنسبة للعلامة التجارية، ومزية تنافسية.

ينقسم هذا الكتاب إلى ثلاثة أجزاء. يفحص الجزء الأول أثر إجهاد الزبون على بيئة البيع والشراء ويمهد لأفكار أساسية لفهم هذه البيئة وتوجيه الاهتمام وكأنها جملة من المسوقين. ويقدم الجزء الثاني بطانة لاستراتيجيات تخفيض الإجهاد والتي هي دبابيس التثبيت لتسويق بسيط وفعال. بعد ذلك، تقوم بتفجير هذه الاستراتيجيات لتتحول إلى مكوناتها الفاعلة. الجزء الثالث هو دليل لإدارة استراتيجيات البساطة، واستخدام ثقل تكنولوجيا المعلومات، وإجراء تكامل ما بين أدوات الكتاب ليصبح مسودة عمل قابلة للتنفيذ. أخيراً، يستكشف الجزء الثالث اتصال الحلقات ما بين تخفيض إجهاد الزبون، ملكية العلامة التجارية، وقيمة حقوق المالكين.

يهدف التسويق البسيط أيضاً إلى مساعدتك في تقييم أهمية النزعات، وأن تسبق بفعلك هذا منافسيك. فمثلاً، بعد أن تقرأ هذا الكتاب فإننا نؤمن بأنك ستدرك السبب وراء تأخر أولئك عن الإمساك بالأثر الاستراتيجي للشبكة الدولية للمعلومات (الأنترنت) مبكراً ضمن إطار التسويق البسيط.

إذا كنت مسوقاً استراتيجياً، فإننا نأمل منك أن تستخدم هذا الكتاب كموجه نحو الفعل موجود دوماً في متناول اليد. إذا كنت مسؤولاً تنفيذياً ذا مستوى رفيع يترأس التسويق، أو المدير التنفيذي لشركة اختصاصها التسويق، فإننا نأمل أن تستعمله (أي الكتاب) في المساعدة على إعادة التفكير بالعلاقات الأساسية الموجودة ما بين شركتك وزبائنك ـ وكيف يساهم جعل هذه العلاقات على مستوى منخفض من الإجهاد في زيادة قيمة حقوق مالكي الشركة. وإذا كنت أكاديمياً في التسويق، باحثاً في التسويق، أو من مهمته

سيكولوجيا المستهلك، فإننا نأمل أن تستخدمه في تحدي تلك الأفكار السائدة وأن الاختيار الزائد عن الحد أقل إيفاء وفعالية.

كلمة أخيرة حول استعمال هذا الكتاب: رغم إدراكنا أنه في بعض الصناعات مثل بضائع الاستهلاك المعبأة، «كلمة زبون» تعني الزبائن التجاريين وليس «المستهلكين»، فإننا استخدمنا خلال الكتاب كلمة زبون لتتضمن كِلا المستهلكين / المستعملين الأخيرين وزبائن قنوات التوزيع. البساطة والإجهاد لا تعتبران كلمتين متفردتين بالنسبة للمستهلك أو مجالات العمل التجاري، وكلمة زبون هي الكلمة الوحيدة صاحبة الشمولية الكافية التي تستطيع احتواء كلا المجالين.

إن مهمة التسويق البسيط هي تسهيل استراتيجيات المنتج والعلامة التجارية التي تساهم في خلق القيمة. كذلك نأمل أن نثير الجدل حول حِكَم الاختيار الناتج عن توالد المنتجات في مواجهة تبسيط الاختيار، رغم أننا لسنا الوحيدين في لفت الأنظار نحو الحاجة الملحة للبساطة كونها الدعائم لنزعة تسويقية غالبة، لقد حاولنا بهذا الكتاب أن نسلط الضوء على هذه النزعة وأن نأتي بمفاهيم تربوية لإعطائها وزنها. أملنا الأكبر أنه بمزج مهاراتك مع المواضيع المقدمة هنا، نستطيع أن نأتي بنتاج من الكيمياء القديمة التي تجعل حياة زبائنك أكثر سهولة، تزيد من قوة علامتك التجارية، والأداء المالي لشركتك.

ـ ستيڤن كريستول وپيتر سيلي

الجزء الأول

بيئة البيع والشراء في العصر الرقمي

كثير من الاختيار

ما بين العقود الثلاثة القصيرة حالياً وحتى القرن الحادي والعشرين، سيواجه الملايين من الناس العاديين ذوي السيكولوجيات العادية اصطداماً مفاجئاً مع المستقبل.

ـ ألفين توفلر، المقدمة الافتتاحية، صدمة المستقبل، 1970

بنيت الاقتصاديات المتقدمة على نحو ضخم على توالد الاختيارات. أصبحت الفكرة القائلة بأن «الأكثر هو الأفضل» رمزاً جينياً ضمن مستهلكي القرن العشرين الذين عاشوا وكبروا في هذه الاقتصاديات. الآن ومع كل يوم يمر، يجد أكثر هؤلاء المستهلكين ذاتهم أنهم قد هرولوا بأعناقهم نحو الجدار. الحائط هو عتبة حكمهم على الأمور. واتخاذ الكثير من القرارات غير المترابطة في ما بينها والتي يطلب منهم حسمها، وهم يرفعون أياديهم للأعلى على نحو يائس. ولكن في خضم هذا الإحباط هناك فرصة مضمونة للكسب وهي في تخفيض وإجهاد الزبائن، وبعمل هذا أن يتم بناء أهمية للعلامة التجارية وقيمة لمالكي الأسهم.

كيف وصلنا إلى عالم المستهلك الذي يحوي 40 ألف منتج في مجتمع كبير (سوبر ماركت)، المئات من اختيارات الاتصالات البعيدة وعبر الهاتف النقال، 52 طرازاً من معجون أسنان كريست Crest، إعلانات المجلات التي تعرض 37 تركيبة متاحة لسيارة مبيت (كراڤان) من نوع دودج كل ذلك في

صفحة واحدة، وتوزيع آلاف الكوبونات لكل كائن بشري سنوياً في الولايات المتحدة؟ كيف وصلنا إلى عالم أعمال يواجهنا فيه أكثر من 200 علامة تجارية لكراسي غرف الاجتماعات، 225 نموذجاً مختلفاً لأجهزة الهاتف الجوال، وأكثر من مئة علامة تجارية للكمبيوترات الشخصية الثابتة والمحمولة، كلها تبحث عن خير يومي فوق طاقة الركن الباقي من ذهن مدير المشتريات عبر البريد الصوتي والرسائل الإلكترونية القصيرة؟ هل يستطيع العقل البشري أن يحتفظ بقدرته على التعاطي مع اختيارات تفوق الحد في عصر الاقتصاد الذي يحمل سمة العالمية عبر شبكة المعلومات، توقعات بإنتاجية أعلى، وإنكماش في الوقت المتاح للراحة؟ هل المستوى الناتج من إجهاد الزبون هو أمر عظيم بحق لهذه الدرجة؟

تستطيع المراهنة على أنه كذلك.

■ عصر الإجهاد الرقمي: يوم من أيام الحياة

لأخذ لمحة عن سمة الراديكالية التي تغيرت بموجبها قرارات الشراء منذ أن تم نشر ما بذره آلفين توفلر في كتابه صدمة المستقبل سنة 1970، يحتاج الشخص فقط إلى التمعن في حياة شخصين يعيشان في العصر الرقمي واللذين يمكن أن يكونا من زبائنك. نريدك أن تقابل جون براكستون ولوسي شافيز. جون هو مدير في مرتبة متوسطة في واحدة من الخمسمئة شركة المتفوقة، ووالد لطفلين أحدهما في السنة الدراسية الأولى والثاني في الصف الرابع، وزوج لسيدة تعمل في وساطة تجارة العقارات والتي تقضي ساعات طويلة في عملها. (زوجة جون هي من ضمن شريحة الـ 75٪ من الزوجات الأمريكيات تحت سن 65 واللواتي يمارسن عملاً - مقارنة بأقل من نسبة 40٪ في سنة 1970). تبلغ لوسي الثلاثين ونيّفاً من العمر، مديرة لامعة لأنظمة المعلومات في واحد من أكبر المصارف على المستوى العالمي؛ لا تزال مهنتها تستنفد منها جل وقتها، ولم يتح لها إلى الآن وقت للزواج أو تأسيس

عائلة (رغم وعيها الكامل منذ فترة قريبة بدقّات ساعة عمرها البيولوجي).

لاحظ أنه لا جون ولا لوسي، رغم فهمهما للتكنولوجيا، فهما من المتبنين بحرارة للتكنولوجيا الجديدة في حياتهما الشخصية. فعلى غرار كثير من قرّاء هذا الكتاب، أنهما مستخدمان للتيار الرئيسي للتكنولوجيا الرقمية مثل البريد الصوتي، أجهزة الهاتف الجوالة، البريد الإلكتروني، والانترنت، لكنهما لم يستغرقا بعمق بعد في تطبيقات المعلومات التالية لعالم ما بعد الكمبيوتر الشخصي، لذلك فكلما تقرأ عن تفاصيل يومهما، تذكر أنه لا يزال بانتظارهما في المستقبل القريب احتمال أن يتعين عليهما التعرف والتصنيف خلال الوسط المزدهر لشبكات الكمبيوتر المنزلي، الأجهزة الرقمية التي تعرض الصور والأفلام، أجهزة موسيقى الانترنت المحمولة، أجهزة الشبكة اللاسلكية بحجم حبة الدواء، ساعات اليد التي تعمل عمل الهاتف، أطر الصور «الذكية»، شبكة غسالات الملابس، أجهزة فحص شريط الرمز الشخصية المحمولة، والجيل القادم من منظمات العمل اليومي المحمولة باليد. وفي الوقت نفسه أن عصر ما بعد الكمبيوتر الشخصي سيجلب اضطراباً أكبر وتشويشاً إلى داخل الصورة، فدعنا أولاً نتمعن في كيفية قضاء جون يوماً من أيامه.

قبل إيصاله الأولاد إلى مدرستهم في طريقه إلى المكتب، يوجد لدى جون فقط دقائق قليلة لإلقاء نظرة سريعة على جريدة الصباح عند وقوفه بجانب رف المطبخ لكي يلتهم بعضاً من رقائق الذرة التي تعتبر فطور الصباح. نظرته على قسم الأعمال يذكره بأن عليه استثمار شيك السبعة آلاف دولار الذي حصل عليه كمكافأة خلال أيام العطلة. إنه لا يملك الوقت الكافي ليجري تقييماً للأسهم أو السندات الشخصية، لذلك فإنه يفكر في استثماره في محفظة مالية مشتركة Mutual Funds كحل أبسط ما يكون.

صادف أن تضمنت جريدة اليوم مقالة عن المحافظ المالية المشتركة تذكر

فيها حقيقة وجود أكثر من 13000 محفظة من هذا النوع الآن في أنحاء العالم ليتم الاختيار من بينها. ثلاثة عشر ألفاً! ليس لدى جون فكرة ما، وفجأة اعتقد أن ما فكر به كطريق سهل للاستثمار بدا مريعاً. إن ما تأمل به أن يقلل من قلقه قد أتى بنتيجة عكسية. (المحافظ المالية المشتركة، والمعروفة أصلاً كهيئات استثمار، كانت موجودة لأكثر من قرن مضى في المملكة المتحدة ونحواً من ثمانين عاماً في الولايات المتحدة. لكن لوقت قريب كسنة 1970 وحتى مع كل هذا التطور كان لا يزال هناك نحو 500 مجال للاستثمار ليتم الانتقاء منها مقارنة بالثلاثة عشر ألفاً أو يزيد في عالم اليوم).

في المكتب، يصل إلى مسامع جون صوت مساعدته التي تقوم بعمل حجوزات الطيران لرحلته إلى لندن الشهر المقبل لحضور معرض تجاري نراه يخرج بسرعة من وراء طاولته ليقول: «انتظري! دعيني أراجع نشرة الأميال الحالية التي قطعتها قبل أن ترتبطي مع أي شركة خطوط للطيران. أظن أنني قريب من الحصول على تذكرة مجانية إلى هاواي مع شركة دلتا أو يونايتد، لكنني لا أتذكر أي منهما تكون. وواحدة منهما هي التي لديها هذا الترويج ذي المكافأة الهائلة بعدد الأميال الآن على الرحلات العابرة للمحيط. عليك أن تتصلي بهم لاحقاً بعد أن أدخل إلى شبكة المعلومات الدولية وأراجع مجموع الأميال الخاصة بي والتي قطعتها حتى الآن. (عندما صدر كتاب صدمة المستقبل، لم تكن موجودة في حينه برامج لتجميع مسافات الرحلات الجوية. كانت أميركان إيرلاينز أول من أطلق برنامجاً كهذا في سنة 1980).

على الغذاء، كان هناك متسع من الوقت لجون وزميل له يكفي فقط لعبور الشارع بسرعة نحو ماكدونالدز. غطت لائحة الطعام الحائط بوجبات قيمة، قطع الدجاج مع خيار لأربعة أنواع من الصلصة، خضرة مع رقائق اللحم أو بدونها، ما يسمى بالوجبات السريعة مع لعب متحركة، نوعان من سندوتشات شرائح السمك ونوعان آخران من الدجاج، شطائر التفاح الخالية من الدسم، سلطات متعددة مع نكهات متنوعة، ومجموعة إضافية من تنوع

المأكولات. كان عدد الخيارات كافياً لكي لا يتم استيعابه بحيث إن جون سمع نفسه يطلب رقم 2 من الوجبة الوفيرة رغم أنه لا يرغب حقاً أو يحتاج إلى كمية كبيرة من البطاطا المقلية التي ترافق هذه الوجبة. (عندما نشر كتاب صدمة المستقبل، صنفت صناعة المأكولات «السريعة» على أنها «غير معقدة». كانت لائحة الطعام لدى ماكدونالدز في سنة 1970 بالتأكيد غير معقدة مقارنة بما يقارب الستين صنفاً المختلفة الموضوعة على لائحتها في سنة 1999 من دون احتساب المجموعات التسع من الوجبات الوفيرة. على خلاف ذلك فسلسلة مطاعم الهمبرغر المسماة بـ إن أن آوت IN-N-OUT المزدهرة ذات الشعبية العالمية والموجودة في محيط لوس أنجليس ولا تزال تحتفظ بنفس لائحة الطعام في سنة 1999 والتي كانت موجودة في سنة 1988؛ فقط هامبرغر، هامبرغر مع الجبنة، بطاطا مقلية، مشروبات غازية، والحليب المخفوق ـ لا تختلف عن لائحة طعام ماكدونالدز في سنة 1970).

بعد الغداء، تذكر مساعدة جون أن اليوم هو الأخير لاختيار منظمة للعلاج الصحي ضمن خطة الشركة الصحية، الآن وبعد أن أضاف قسم الموارد البشرية خيارات أكثر للسنة المقبلة مع تغطيات ومستويات مختلفة من الدفعات التي على المؤمَّن عليه أن يسددها. (عندما صدر كتاب صدمة المستقبل، كانت شركة جون تعلم موظفيها ببساطة، «هذا هو عرض المزايا الصحية التي يمكنك التمتع بها. إن تأمينك الصحي هو مع شركة أ ب ث للتأمين». لا يوجد منظمة للعلاج الصحي، ليس هناك من دفعات إضافية).

قبل تركه المكتب، يتلقى جون رسالة صوتية من زوجته تطلب فيها منه أن يتوقف عند السوبر ماركت ليلتقط بعض المشتريات البسيطة حتى تكفي العائلة خلال عطلة نهاية الأسبوع: عصير برتقال، حلقات عجين جاهزة، جبنة فيلادلفيا قابلة للدهن، معجون أسنان ماركة كريست، كولا، وبعض الخس الطازج للسلطة. يدخل جون إلى مجمع سيف واي Safe Way في طريقه إلى البيت؛ إنه يحوي نحو 37 ألف منتج مختلف مع وحدات تعبئة حافظة

مميزة[1]. في داخل المخزن، تصبح قائمة تسويقه البالغ طولها إنشين تدريباً على الصعاب مدته 25 دقيقة لأنها تفجرت لأكثر من 250 خياراً لشراء ستة مقتنيات فقط مدونة على قائمة الشراء. (في سنة 1970، شكلت هذه المقتنيات الستة مجتمعة 50 خياراً. ضم المخزن التجاري في وقتها فقط ما متوسطه 8000 صنف ضمن وحدات تعبئة؛ العدد التقريبي للمنتجات المعروضة في محل سمانة حديث في الولايات المتحدة كان ثمانمئة في سنة 1970، مقارنة مع 11000 في سنة 1998). القائمة 101 تظهر مقارنة بما كان يشاهد جون ذاك المساء مقارناً بما قد يكون تسوقاً تقليدياً في سنة 1970.

أخيراً يصل جون إلى الصندوق لدفع قيمة مشترياته، فقط ليتم سؤاله، «هل لديك بطاقة نادي سيف واي؟ هل تريد أكياساً من الورق أو البلاستيك هذا المساء؟ بطاقة ائتمان أم بطاقة استدانة؟».

أخيراً وصلنا للمنزل، يضع جون مشترياته من البقالة على الرف بجانب زبدية (سلطانية) الفواكة الطازجة عندما يلاحظ الملصقات الصغيرة على الموز وهي تحمل إعلاناً بحجم زر القميص لتلفزيون يحمل علامة تجارية أ ب ث. يرن جرس الهاتف. تتحدث إليه شركة هاتف إم سي آي للاتصالات حول العالم لتخبره عن عرض جديد للمكالمات البعيدة خاصة فقط بزبائن المصرف الذي يعمل لديه جون. بضم دخله ودخل زوجته بالإضافة إلى ماضي تسديد مدفوعاتهم كل هذا يؤهلهم للحصول على بطاقة فيزا البلاتينية للائتمان وذلك قبل حلول تاريخ معين، وسيكون مرشحاً للتمتع بنسبة فائدة سنوية أساسية منخفضة للزبائن المفضلين على مشترياته بواسطة بطاقة ائتمانه من نوع فيزا ولبطاقة إم سي آي البلاتينية الخاصة المتعلقة بعرض المكالمات المذكورة يجيب: «آسف، لا أستطيع أن أبت في هذا الأمر في هذا الحين». (في سنة 1970 كان هناك فقط درجة واحدة من بنك أميركارد Bank Americard قبل أن تتحول لاحقاً فيزا، درجة واحدة من ماستر تشارج Master Charge والتي أصبحت فيما بعد تعرف بماستر كارد Master Card، وتضيف

واحداً من أميركان أكسبرس إلى أن أصدرت بطاقة ائتمان بلاتينية خاصة للغاية في سنة 1983). لجمهور المستهلكين في نهاية التسعينيات كانت البطاقات أمراً عادياً، ولم تحمل بطاقات فيزا وماستر كارد الذهبية والبلاتينية أسماء المصارف التي تصدرها بل حملت اسمين أيضاً، بالإضافة إلى بطاقة فيزا من التيتانيوم، زائد أميركان اكسبرس 20 + خيارات (أخضر، ذهبي، بلاتيني، أوبتيما، أوبتيما غريس، الخ). شكلوا معاً حصة الأسد مما يقرب من أربعة بلايين عرض بريدي ومكالمات عبر الهاتف للاشتراك في بطاقات الائتمان وذلك خلال سنة في الولايات المتحدة. تقدر فيزا أنه في الولايات المتحدة وحدها كان هناك بطاقات ائتمان ذات علامتين تجاريتين بما يفوق الستة آلاف اسم في سنة 1999 وذلك بخلاف البطاقات التي تصدرها المصارف باسمها. (ونسبة إلى المكالمة التي أجاب عنها جون لتوّه، كان هناك في سنة 1970 شركة واحدة تؤمن المكالمات البعيدة هي - إي تي أند تي - ولم يكن هناك عروض للمكالمات؛ اليوم يوجد تسع علامات تجارية تقدم خدمة المكالمات البعيدة في منطقته، كل واحدة لها نسيجها الخاص بالخيارات والأسعار المتوفرة في عروضها).

كان هناك سبب واحد لم يمكن جون من التعامل مع هذه المخابرة لأنه كان قد قضى ساعتين مرهقتين من الوقت الليلة الماضية في محاولة إيجاد أفضل حل لرفع مستوى الخدمة اللاسلكية لهاتفه من تلك القديمة العادية لهاتفه الجوال إلى مجموعة الصفات المبرمجة الرقمية Programable Character Set - إلى أن قادته أخيراً الحيرة المريعة لأشكال - أجهزة اليد وأنواع البطاريات، عروض التسعير، المناطق التي يمكنه التكلم إليها، والترويجات الخاصة من قبل ست شركات مختلفة في منطقته لأن يقرر، «سأحتفظ الآن بما يوجد لدي حالياً» (بحسب استبيان أمريتيك / ورثلين عبر العالم Wirthlin World Wide / Ameritech في سنة 1998، أجاب 86٪ ممن يبدون رغبة في إقتناء خدمات الهاتف اللاسلكي أن الارتباك أصابهم بسبب الاختيارات).

■ القائمة 1.1

	1970	1999
معجون أسنان كريست	**15 وحدة تعبئة** (بالنعناع أو عادي تركيبة واحدة في كل ماسورة)	**45 وحدة تعبئة** (تتضمن مواسير ومضخات للمعجون اللزج، المعجون العادي، مكافحة القلح الذي يعطي صفاراً للأسنان، البيركربونات، الشفاف المتألق للأولاد، نكهة النعناع أو بالنكهة الأصلية).
عصير البرتقال	**20 وحدة تعبئة** (علامتان أو ثلاث علامات تجارية بالإضافة إلى أنواع خاصة؛ أغلب العصير من النوع المركز على شكل عبوات مجمدة من العلب المعدنية أو الكرتون).	**70 وحدة تعبئة** (ست علامات تجارية، من العصير المركز أو من دونه، بدون بقايا لب، بعض اللب، كثير من اللب، فيتامين سي مضاعف، مقوى بالكالسيوم، مجمد أو طازج أو طازج تم عصره في ذات المخزن التجاري؛ ضمن عبوات من الكرتون أو في زجاجات بلاستيك أو ضمن زجاجات سعة 16 أونصة، أو ست علب تكفي كل واحدة منها شخصاً واحداً أو علب معدنية مجمدة؛ 70 وحدة تعبئة عصير برتقال فقط، دون احتساب المشروبات المختلطة مثل البرتقال ـ الأناناس، البرتقال واليوسفي، برتقال ـ مانغا، الخ).
حلقات العجين	**4 تشكيلات (عادي، بيض، بصل، نكهة بذور)**	**35 تشكيلة**، في الركن الملحق الخاص بالرقائق (ما بين السمسم الخالي من السكر إلى الدقيق الأسمر المنكه بالرمان ـ البرتقال).

	1970	1999
جبنة فيلادلفيا القابلة للدهن	**3 وحدات تعبئة** (ثلاثة حجوم لنكهة واحدة ملفوفة على شكل مكعب جبن).	**30 وحدة تعبئة** (بشكل مكعب أو ناعم أو ملفوفة؛ عادي أو قليل الدسم، 15 نكهة، ابتداءً من الثوم المدخن إلى قرفة التفاح انتهاء بالفليفلة المكسيكية (هلاپينو Jalapeno).
كولا	**6 وحدات تعبئة** (فقط كولا كلاسيكية في علب معدنية أو زجاجات؛ لم تقدم للسوق الأصناف التي هي بدون سكر، أو نكهة الكرز والأخرى التي لا تحتوي على الكافيين إلا بحلول سنة 1980).	**25 وحدة تعبئة** (5 حجوم: علب معدنية سعة 12 أونصة أو زجاجات، إضافة إلى سعة 16.9 أونسة، ليتر واحد، 20 أونصة، أو عبوة بلاستيك سعة 2 ليترين؛ نكهة عادية، نكهة الكرز، بدون سكر، بدون سكر مع نكهة الكرز، بدون سكر وبدون كافيين، بدون كافيين مع سكر، الخ...).
الخس	**4** تشكيلات من الخس الكامل الحجم، بدون تعبئة، المنتجات التي هي بحاجة إلى تقطيع (فقط نحو 100 صنف في قسم المنتجات الطازجة).	**9** تشكيلات من الخس الكامل الحجم إضافة إلى 40 وحدة تعبئة من الخس المعلب الذي يحتاج إلى تقطيع / للسلطة (من بين 433 هي مجموع الأصناف الموجودة في قسم المنتجات الطازجة).

بعد العشاء، ينتقل جون بسرعة إلى كومة بريد اليوم المؤلفة من ثلاثة عشر مغلفاً موضوعة على الطاولة. يلاحظ إعلاناً لشركة غيت واي كمبيوتر Gate Way Computer على الغلاف الخلفي لمجلة عالم الكمبيوتر الشخصي PC World. صفحة الإعلان المفردة هذه تحتوي على خمسة شعارات: غيت واي، شعار إينتيل Intel الداخلي، ختم اختيار محرر مجلة الكمبيوتر الشخصي، بنتيوم ثلاثة، ونوافذ مايكروسوفت. (لم يوجد الاضطراب بسبب «العلامات

التجارية للأجزاء الفردية» في أسواق المستهلك إلا نادراً في سنة 1970 بخلاف دولبي Dolby في أجهزة الستيريو والعلامات التجارية الرائدة لمنتجات دو بونت Du Pont مثل التيفلون والليكرا. لكن بعد نيوترا سويت Nutra Sweet وإينتيل Intel في الثمانينيات من القرن الماضي، انفتحت أبواب التدفق (الفيضان) واليوم يوجد لدينا عدد لا يمكن إحصاؤه من علامات الأجزاء الداخلة في التصنيع تنشر شعاراتها على مواد الترويج، التعبئة، والدعاية لعدد لا ينتهي من العلامات التجارية التي يمكن أن تستخدم هذه الأجزاء. أحياناً يمكننا مشاهدة ثلاث طبقات من الأسماء التجارية على المنتج نفسه. فمثلاً أحد أجهزة التقاط البث التلفزيوني الفضائي الجديدة، يحمل علامة فيليبس Philips إلى جانب كل من علامة تيڤو TIVO (الشركة أعطت ترخيص الخدمة الشخصية والتكنولوجية لجهاز التلفاز لشركة فيليبس) والاسم التجاري لكوانتام كويك فيو Quantum Quick View (المشهورة بتكنولوجيا إمكانية التخزين). يشتري المستهلك صندوقاً تزينه بالكامل ثلاث علامات تجارية، كلها تتزاحم على حصة من تفكيره حتى إنهم يعززون بعضهم بعضاً.

في طريقه إلى سلة المهملات لرمي الكيس البلاستيكي الذي كانت جريدة المساء ملفوفة فيه، يضع جون البريد عديم الأهمية في حاوية إعادة تصنيع الورق، والزجاجات الفارغة المستهلكة على العشاء في حاوية إعادة تصنيع الزجاج. لاحقاً سيضع جريدة الأمس في حاوية منفصلة خاصة بإعادة تصنيع ورق الجرائد. (في سنة 1970، وفي المنزل الذي نشأ فيه جون، لم يفكر أبواه في أمر إعادة استعمال النفايات ـ وأقل من ذلك بخصوص استعمال حاويات مختلفة لفرز مواد مختلفة كل يوم ـ لذلك فكل ما فعله جون الآن كان يتم اختصاره برحلة واحدة إلى سلة المهملات. أما سيناريو اليوم فلا شك في أنه يُعد تقدماً بالتأكيد، لكنه كمثل أشكال أخرى من الإنجازات له عواقب ذهنية تثير الاضطراب). يتذكر جون بعد ذلك أن عليه مساء اليوم التالي اقتناء حذاء تنس (كرة المضرب) جديد قبل مسابقة عطلة

نهاية الأسبوع هذه، لذلك يتناول دليل الصفحات الصفراء، فقط ليجابه بخيار ما بين دليل جي تي إي الحاوي على كل شيء ودليل پاسيفيك بيل للصفحات الصفراء الذكية. (في سنة 1970، كان هناك فقط علامة تجارية واحدة للصفحات الصفراء لكل سوق في معظم أسواق الولايات المتحدة. بعضهم الآن لديه أربعة أسماء تجارية مختلفة يتم توزيعها إلى نفس رب البيت).

أخيراً عندما ينام الأولاد، يقرر جون وزوجته أن ينهيا مساءهما بتناول بعض الخضار الطازجة أمام شاشة التلفاز لبرهة قليلة. يقلب جون بواسطة جهاز التحكم عن بعد ليشاهد قناة دليل التلفاز ويتفحص ما تحويه من برامج في ما يقارب 300 قناة تصله عبر الكابل الرقمي. بعد استهلاك 10 دقائق فقط ليعتمد بعض خيارات ما يريد أن يشاهده، يلحظ جون أن لعبة كرة القدم الأمريكية لليلة الاثنين الأولى من الموسم موجودة على القائمة. لكن زوجته تعتقد أن الألف والخمسين ساعة من برامج هذه اللعبة والمتوفرة على ESPN وحدها هذا الموسم (دون احتساب المباريات التي تم نقلها على قناة ESPN Classic) ستوفر خيارات كافية لجون دونما الحاجة إلى جعلها ملزمة (مرغمة) على مشاهدة مباراة في ليلة يوم عمل. (بعد هذا كله، فمباراة «الموسم» التقليدية لكرة القدم التي بالكاد نتذكرها منذ سنة 1970 مُددت اليوم إلى ستة شهور منذ المباراة الافتتاحية التي تقام ما قبل الموسم في أوائل شهر آب (أغسطس) إلى أوائل شهر شباط (فبراير) عند بداية مباريات البولينغ، بتداخل مع المواسم التي يتم تحديدها والاتحادات المتوسعة للرياضات الاحترافية الأخرى لخلق خيارات أحداث أكثر في أي أسبوع على نحو متعاظم لم يسبق له مثيل). لذلك تميل زوجة جون بدلاً من هذا إلى مشاهدة برنامج خاص على شبكة سي. بي إس CBS حول تخفيض الإجهاد. خلال هذه الساعة من الوقت الرئيسي، يتم إذاعة 47 دعاية تجارية / لا علاقة لها بالبرنامج، دون احتساب إعلان مدته ثانية واحدة لأقفال ماستر Master Locks

حيث يتساوى هذا البث مع حجم الإعلان صغير الحجم الملصق على حبات الموز والتي مرّ ذكرها سابقاً. (في سنة 1970، كان هناك أربع أقنية تلفزيونية في المعدل في السوق الأمريكية. إن تناثر برامج اليوم وتبعثرها يوضحان لماذا يجذب برنامج سين فيلد Seinfeld المصنف الأول من بين برامج الفكاهة في التسعينيات من القرن الماضي ما يعادل فقط ثلث عدد المشاهدين لبرنامج بيڤرلي هيل بيليز The Beverly Hill Billies الذي يصنف من أهم برامج الفكاهة في الستينيات من القرن الماضي. كان معدل الإعلانات التجارية في ساعة بث رئيسية في سنة 1970 يبلغ ستة عشر إعلاناً، أقل من نصف معدل يومنا الحاضر). بعد أربعين دقيقة يغط جون في النوم وهو جالس على الأريكة.

في صباح اليوم التالي، وفي مدينة أخرى على الطرف المقابل الآخر من الشاطئ الأمريكي، تستيقظ لوسي شافيز في الخامسة والربع صباحاً. تشعر بأنها ستتأخر في إنجاز عملها إذا لم تصل إلى المكتب بحلول الساعة السابعة ليس أكثر. في الأيام التي لا يوجد فيها ما يستدعي القيام بعمل ما فوراً، تعطي لنفسها الساعة الأولى في المكتب لتجيب على البريد الإلكتروني، تفحص البريد الصوتي، تطالع بسرعة صحيفة وول ستريت The Wall Street Journal واثنتين أو ثلاثاً من النشرات التجارية الثلاث والعشرين التي تتلقاها عادة (دون احتساب الرسائل التجارية). بعد ذلك تقفز إلى شبكة المعلومات (الإنترنت) لتلقيَ نظرة سريعة على ملخص أخبارها اليومية المعدّة لها وثلاث أو أربع من مجلات التكنولوجيا ذات المعلومات الفورية من ضمن تلك التي تقارب 30 موقعاً والتي يتعين عليها زيارتها خلال أعمال الأسبوع. بما أنها استخدمت هاتفها الجوال خلال قيادتها السيارة عائدة للمنزل الليلة الماضية للإجابة عن معظم الـ 47 رسالة صوتية التي وصلتها يوم أمس، فليس هناك هذا الصباح سوى ست رسائل جديدة حتى الآن. لكن هناك 61 بريداً إلكترونياً لأنها لم تتفحص بريدها الإلكتروني منذ الثانية بعد الظهر من يوم أمس في طريقها لاجتماع استغرق أربع ساعات. (بحلول

1998 قدر عدد الرسائل التي يتلقاها في المتوسط موظف مكتب في الولايات المتحدة بأكثر من 160 رسالة في اليوم عبر البريد الإلكتروني، جهاز الفاكس، البريد الصوتي، والبريد العادي، وذلك حسب دراسة أجريت لصالح پيتني بوز Pitney Bows والهيئة من أجل المستقبل The Institute for the Future. كما تم إيراد إحصائيات مماثلة في المملكة المتحدة وكندا. في سنة 1970 كانت أجهزة الفاكس نادرة الوجود، فالأجهزة التي تلت أول جهاز فاكس تجاري في سنة 1964 بسعر قدره 29500 دولار أمريكي كانت لا تزال غير متوفرة في معظم الشركات).

لدى تذوقها ما يشبه البقايا المترسبة في قعر إبريق القهوة تسأل لوسي مساعدها إذا كان لا يمانع في أن يحضر لها كوباً من حليب الڤانيلا بدون كافيين من عربة الإسبرسو في الصالة. فيسألها فوراً، «بدون دسم، 1٪، 2٪ دسم، أم عادي؟» عندما يصلها مشروبها تأخذه لوسي معها إلى اجتماع الساعة التاسعة المخصص لتبادل الأخبار ما بين أعضاء مجمع منظمات المهنة، حيث تقدم تقريراً عن الوضع العالمي الحالي حول جهود المصارف نحو تطوير الأنظمة والموارد البشرية لكي تكون على مستوى التعامل في وقت واحد مع التحول إلى عملة اليورو وتحسينات البنية الأساسية المرجأ اتخاذه بعد عام 2000. بعد أن تدلي بما لديها وعقد مداولة مختصرة حول تقييم جهودهم بخصوص دمج تنظيمات ومراكز معلومات لمصرف سبق وتم شراؤه من قبل مصرفهم، تعود بسرعة إلى مكتبها متأخرة 10 دقائق عن جدول أعمالها، لتبدأ اجتماعها المقرر في العاشرة والنصف مع مستشار خارجي بإبداء اعتذارها عن هذا التأخر. تحرر لوسي بطاقتها المهنية عبر المنضدة. بالإضافة إلى عنوانها البريدي، تظهر البطاقة رقم الهاتف الرئيسي لشركتها، رقم هاتفها المباشر، رقم الفاكس، رقم الهاتف الجوال، رقم متلقي الهواتف (البيجر)، عنوان البريد الإلكتروني، وموقعها على شبكة الانترنت. (بالمجموع، احتوت البطاقة على ما يقرب من أكثر من مئة حرف

ورقم ـ بزيادة قدرها 40 رقماً ـ عما كان عليه الحال لبطاقة أحد المديرين المماثلين في المصارف في سنة 1970).

سنوفر عليك أيها القارئ سرد أحداث بقية يوم لوسي، والذي لم يمض منه حتى الآن سوى الثلث. لقد وصلت إليك الفكرة من دون معاناة معرفة تفاصيل عملها لفترة ما بعد الظهر المليئة بالمشاغل وعودتها المتأخرة في المساء إلى شقتها المزودة بالتكنولوجيا العالية. بعد هذا كله، قد لا يكون يومها مختلفاً كثيراً عن يومك.

تنبؤ توفلر نافذ البصيرة

لقد تم التنبه إلى عالم جون ولوسي اليوم منذ ثلاثة عقود من قبل آلفين توفلر الذي نعتقد أنه صك هذا التعريف فوق الاختيار في الستينيات من القرن المنصرم. كان هناك خوف متعاظم بأن الثورة الصناعية المتفوقة قد تتمخض عن فقدان الناس حريتهم في أن يختاروا ما يشاؤون، حين تصبح الشركات المسيطرة أقوى من أي وقت مضى حسب النظرة الأورويليان (نسبة إلى جورج أورويليان) في أن يمسك الأخ الأكبر بزمام الأمور. وحتى خلافاً للحكمة السائدة في ذاك الوقت كتب توفلر:

> «من سخرية الأقدار، أن الناس في المستقبل لن يعانوا من غياب الاختيار، بل من أذاه جراء الانغماس فيه بقدر زائد عن الحد. قد يؤولوا لأن يكونوا ضحايا مأزق هذه الصناعة المتفوقة الفريدة: فوق الاختيار»[2].

فقط الآن يبدو واضحاً كم كان مصيباً، رغم أنه كان هناك دلالات مبكرة. وحتى بعد ذلك ألمح توفلر إلى نتائج البحث الذي أجرته هيئة رئاسية حول الصحة النفسية، بأنه ومنذ أواخر الستينيات من القرن العشرين كان هناك ربع الأمريكيين الذين يعانون من إجهاد عصبي شديد. وكان هذا قبل

نسب الطلائق في العصر الرقمي، اختناق الحركة المرورية، ونسبة الناس المدمنين على مخدرات خطرة والتي وصلت جميعها تقريباً إلى الضعف عن المستويات التي كانت عليها في سنة 1970. كذلك كانت قبل موجة تصغير حجم الشركات في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين والتي أحدثت ضغوطات هائلة ضمن العائلات الكثيرة التي فقد أربابها عملهم وأولئك الذين كتبت لهم النجاة وبقوا على رأس عملهم ولكن تعيّن عليهم العمل أكثر من أي وقت مضى. كذلك كان الأمر حاصلاً قبل أن يصبح معدل ما يصرفه الزوجان الأمريكيان في اللعب مع أولادهم أقل من 6 دقائق يومياً واثنتا عشرة دقيقة في اليوم في التحدث إلى بعضهم بعضاً. لذلك تخيل مستوى الضغط اليوم مقارنة بالمستوى الذي تم الإعلان عنه في سنة 1970. (آه، ليس علينا أن نتخيله؛ إننا نعيشه بالفعل!).

كم يا ترى الحال سيئة؟ في أكثر اقتصاديات العالم تقدماً، نجد أن مستويات الإجهاد التي تواكب الألفية الثالثة مذهلة. أظهرت الدراسات التي أجريت في التسعينيات من القرن الماضي أن من 65 إلى 90٪ من كل الأمريكيين الذين يترددون على الأطباء كانت لحالاتهم علاقة بالإجهاد(3). هل الأمر بحق الآن أسوأ بكثير مما كان عليه منذ ثلاثين عاماً خلت؟ خلال العقدين الأولين من بحث الدراسة المستمر عن المستهلك بواسطة يانكلوڤيتش پارتنرز Yankelovich Partners والمسمى المراقب وهو أطول إحصاء سنوي مستمر لسجايا الشخصية الأمريكية (انطلق صدفة في سنة 1970)، كان الإجهاد موجوداً أيضاً على قائمة الاهتمامات والمشاغل الأمريكية. لكن بحلول التسعينيات من القرن العشرين كان على رأس القائمة، وأطلق عليه لقب «الشوكة رقم واحد التي يحاول المستهلكون إزالتها» حسب تقرير حديث العهد أعد من قبل يانكلوڤيتش. في الوقت ذاته تقريباً، بدأت تدليكات (مساجات) الكراسي تتفرقع في كل مكان من المطارات إلى المهرجانات الخارجية.

في غضون ذلك، كانت التعقيدات اليومية لحياة الزبائن تظهر في

مواجهة تناقص متزايد للديناميكية، حيث لم تكن فقط التكنولوجيا تتلولب قدماً في مسار يسبب الدوخان، لكن أهم الأساسيات التي تعطي تحديداً للعالم حولنا كانت مثيرة لعدم الاستقرار. حتى خرائط العالم تغيرت دراماتيكياً منذ سنة 1970 عندما تضخم عدد الأمم المنضمة لمنظمة الأمم المتحدة من 144 إلى 185 بحلول سنة 1998. بحسب مقاييس اليوم، كانت مكالمات التسويق على الهاتف التي تقطع العشاء نادرة؛ بحلول سنة 1999 أصبح أكثر من 20 مليون مكالمة على الهاتف بهدف بيع سلعة ما تنهمر على المنازل في الولايات المتحدة كل يوم، وصار معدل ما يصل شهرياً لرب المنزل في أمريكا من بريد عادي نحواً من 150 رزمة شهرياً (وأكثر من ذلك بكثير إلى عناوين المناطق المعروفة بالثراء) لتضاف إلى ما معدله ثماني عشرة حزمة تصل كل يوم إلى الموظف الذي يعمل في المكتب. بالنسبة لمالكي البيوت، تأتي هذه المكالمات والبُرد إلى مساكن تبلغ مساحتها في المتوسط 2000 قدم مربع (180 متراً مربعاً) والتي هي ضعف المساحة التي كانت عليها في سنة 1970 (ويلزمها ضعف العناية والمستلزمات مما كانت تتطلبه البيوت في سنة 1970).

خلال تسعينيات القرن العشرين أضحت حركة البساطة عموماً والتوجه التطوعي نحو البساطة خصوصاً أرضية راسخة تمتلك التصميم، وذلك لتغيير الاتجاه السائد «الأكثر هو الأفضل» نحو العكس. بدأ عدد متزايد من الطبقة الوسطى والطبقة الوسطى العالية بالنظر إلى جعل الاستهلاك معتدلاً وتخفيض كل من الاضطراب الجسدي والعصبي كاستراتيجيات للتعافي من الإجهاد ورفع مستوى نوعية الحياة. غدا الأسبوع الأول من شهر آب (أغسطس) اجعل حياتك الأسبوعية بسيطة، وبحلول 1995 كانت الإحصاءات تظهر أن 60 إلى 80٪ من الناس الذين يمارسون العمل يفضلون استلام أجور أدنى في مقابل أن يعملوا ساعات أقل. فجأة ملأ فيض وافر من الكتب المشابهة رفوف المكتبات. ومن السخرية أن هذه الكتب عن البساطة كانت من الكثرة

بحيث إنها دفعت إلى الأمام مسألة فوق الاختيار (خذ مثلاً كتاب لاري روث الحياة البسيطة، ديبرا ديفورد الحياة الأبسط، وإليان سانت جيمس العيش في حياة بسيطة وتبسيط حياتك، كلها صدرت أو نشرت في خلال سنة واحدة من الزمن بنهاية شهر تموز (يوليو) 1998، وكلها لاقت رواجاً من قبل القراء بالرغم من الحيرة لأن الناس كانوا بحاجة ماسة للخلاص).

بالطبع لا يحتاج الزبائن بالضرورة لأن يكونوا ضالعين في حركة البساطة بسبب الإجهاد لكي يحددوا سلوكهم الشرائي. فقط ألق نظرة على «التسوق المتداخل» ـ وهي ظاهرة تزايد عدد المستهلكين الذين يبتاعون حاجياتهم في محلات الجملة مثل Target ـ فبالرغم من الاقتصاد القوي والتضخم الذي لا أهمية له، أظهر استطلاع للرأي أجراه قسم مبيعات المفرق الاستراتيجية التابع لـ دبليو إس إل أن 90٪ من المتسوقين في الولايات المتحدة الذين يزيد مدخولهم السنوي عن 70 ألف دولار يفضلون عمل مشترياتهم في محلات الجملة، وهو مثلاً العدد الذي كانوا عليه قبل خمس سنوات. لدى نشر هذا الاستطلاع كتبت جريدة نيويورك تايمز عن العارض المسمى بشموع الڤانيلا: «يفضل المتسوقون المتعبون والذين يعملون فوق طاقتهم أن يوفروا مرتباتهم لما يدخل السرور على قلوبهم كقضاء العطلات وعمل المساجات (التدليك) بدلاً من صرفها على ملابس الأطفال واستبدال أثاث المنزل؛ وإذا كانوا لا يستطيعون تلبية مصاريف الرحلات أو المساجات، فقد يتحولون لشراء الشموع ذات الرائحة المعطرة بدلاً من ذلك»[4].

في هذه الأثناء، تجاوزت إيرادات صناعة ألعاب الڤيديو ذات الشعبية الهائلة تلك التي حققتها صالات السينما خلال التسعينيات من القرن العشرين، وهذا بسبب الحاجة المتزايدة إلى التخفيف من الإجهاد. في بحث أجري منذ أمد قصير عن المستهلك سئل فيه الرجال عن سبب ممارستهم ألعاب الڤيديو. فذكر أولئك اللاعبون الذين هم في العشرينيات والثلاثينيات

من أعمارهم أسباباً هامة مثل «التخلص من إجهاد يوم العمل» و«إنها تجلب لي الراحة وتجعلني أطوي صفحة»[5].

الوقت: العدو المميت للناس والتجارة على حد سواء

لماذا أقحمناك أيها القارئ في الحرب اليومية لكل من جون ولوسي؟ بكلمة أخرى: التعاطف. هل تستطيع أن تقول بكل أمانة، باعتبارك مسوّقاً، أنك ضمنت بالكامل في حساباتك مثل هذه السيناريوهات ـ على الرغم من أنك قد تكون بالمثل تعيش شبيهاً لها ـ عندما تخطط للدفعة المقبلة من مختارات الزبائن التي ستدفع بها للسوق؟ إذا كان الأمر هكذا، فتهانئنا! إنك من ضمن الأقلية، لأن كثيراً من المسوقين إما لم يسمعوا صيحات الزبائن طلباً للنجدة أو استجابوا دون المطلوب لأجل تعديل تطوير منتجاتهم أو فلسفاتهم التسويقية.

القدر الكبير من التعاطف مع الزبائن هو في إنشاء علاقة مع الأمور المتعلقة بالزمن. في تقريره عن تعاظم حركة البساطة التطوعية في مقدمة القوة الدافعة في سنة 1997، استعمل مراسل راديو ناشيونال پابليك National Public Radio ديڤيد مولپوس David Molpus العبارة «فاقة الوقت» ليبين العلاقة في الموضوع محل الاهتمام. فاقة الوقت. بالتطلع لما وراء عالم التجارة، لخّص المؤلف والمعالج السيكولوجي الدكتور ديڤيد كوندتز David Kundtz علاقة توليد الإجهاد لدينا مع الوقت بكتابه الأكثر مبيعاً التوقف Stopping: إن معظمنا في عالم البريد الإلكتروني السريع الذي يتطلب الرد الفوري يشعر بالإحساس نفسه من التحمل فوق ما يطيق.... بالتأكيد إن التحدي الرئيسي لحياة الكائن البشري الناجحة في عالم ما بعد الألفية الثانية المتحضرة هو الكثرة: كثرة ما يجب عمله؛ كثرة ما يجب التعامل معه؛ كثرة الإلهاء، كثرة الضجيج، الكثير الذي يستلزم انتباهنا؛ أو للكثيرين منا، الكثير جداً من الفرص والكثير جداً من الخيارات المتاحة. الكثرة في كل شيء بأكثر مما يكفيه الوقت أو تتوفر له الطاقة.

لدينا جميعنا مشاعر، على الأقل في مستوى دون الوعي، بأن الاختيارات والطلبات وتعقيدات الحياة تتزايد مع كل سنة تمضي. نحتاج أكثر لأن نكون، لدينا أكثر لنعمله، أماكن أكثر لنذهب إليها، وأشياء أكثر نريدها أو نحتاج لأن نصل إليها. لكن اليوم يبقى على حاله 24 ساعة؛ والسنة، نفسها، إثنا عشر شهراً. يتزايد باستمرار مقدار الأنشطة، لكن يبقى كل من الوقت المتاح الذي يتعين خلاله تدبير شؤوننا والطاقة المتوفرة التي يجب بذلها لذلك في أحسن الأحوال على ما هما عليه[6].

ليست التجارة المساهم الوحيد في هذه المشاعر، ولا في هذه النفسيات الواقعة تحت نير الاضطراب والتي تحاول أيها القارئ أن تسوق إليها منتجاتك. كثيراً ما يتعقد الخيار في التجارة بسبب تكاثر الخيارات في الميادين غير التجارية. خذ مثلاً اثنين من أحجار الزاوية في الحياة في ديموقراطية دائمة التطور: المدارس والانتخابات. ففي الولايات المتحدة أرسل فقط 4٪ من الأهالي أولادهم إلى مدارس خاصة في سنة 1970. عادة المدرسة التي تقع في الجوار (أو مدرسة بعينها في المدينة حيث يتم فرض بعض البرامج المعينة) كانت الخيار البدهي والوحيد. لم يكن هناك قرار يتوجب اتخاذه. اليوم، يقارب عدد الأهالي الراغبين في إرسال أولادهم إلى المدارس الخاصة بمقدار أربعة أضعاف العدد السابق، وعليهم أن يختاروا واحدة من دزينتين من المدارس المختلفة عن بعضها ضمن حدود المدينة، وعليهم أولاً اعتماد مدرسة تهتم بالعلوم الدنيوية في مقابل تلك التي فيها تعليم ديني. مدرسة مختلطة أو غير مختلطة، كم لديهم من الاستعداد لقطع المسافات، وما إذا كان عليهم اختيار مدرسة ابتدائية يستمر فيها التعليم حتى نهاية المرحلة الثانوية (أو على الأقل للمرحلة الإعدادية) أو تلك التي تنتهي فيها الدراسة لدى إكمال الصف الخامس. في غضون ذلك، حتى هؤلاء المنخرطين في مدارس التعليم العام عليهم أن يقرروا إذا كانوا يريدون التقدم إلى مدرسة عامة «بديلة» ويضعوا أسماءهم على لائحة إحدى المدارس العامة

الأفضل والموجودة خارج منطقة الجوار، أو أن يتقدموا بأوراقهم إلى مدرسة تتبع برنامجاً متسارعاً موجهاً إلى الأولاد الأكثر ذكاءً.

كانت الانتخابات تجري عادة كل سنتين، ببطاقة انتخاب كان يمكن هضمها بسرعة، وربما يكون هنالك انتخابات تقتضيها مناسبات خاصة جداً. لكن مثل الأصناف في المجمع الاستهلاكي (السوبر ماركت) تم تبعثر وتكاثر الانتخابات المحلية والاستفتاءات الخاصة. ربما تكون انتخابات الرئاسة الأمريكية في تشرين ثاني (نوفمبر) 2000 المرة الخامسة والعشرين منذ الانتخابات الرئاسية السابقة في سنة 1996 التي يدعى فيها الناخب في مدينة أمريكية كبيرة لكي يذهب إلى صناديق الاقتراع، وغالباً إلى بطاقة تصويت مليئة بتعليمات غريبة، بحيث أن كتيّب الانتخاب الذي تم إرساله بالبريد احتوى على أكثر من مئة صفحة مطبوعة بخط صغير بحيث إن كثيراً من الناخبين المخلصين تحتم عليهم أن يدرسوها، (في تقرير آخر لناشيونال پابليك راديو National Public Radio ، أن الناخبين المسجلين اشتكوا خلال استطلاعات للرأي أجريت قبل الانتخابات من «ضيق الوقت» باعتباره السبب رقم واحد لعدم إدلائهم بأصواتهم في انتخابات سنة 1996 الرئاسية).

لو اقتصر الأمر لمرة واحدة على الاختيارات غير التجارية كالمدارس والانتخابات إضافة إلى الاضطراب التجاري، فقد يكون بالإمكان إدارة الأمور على نحو أفضل، لكن هناك أيضاً الأشياء اليومية الصغيرة التي لا تحصى. يتعين على أكثر من ثلاثمئة مليون أوروبي غربي الولوج خلال التحدي اليومي الذي لا يهدأ لأجل أن يُنحوا جانباً العملات التي عاصروها وكبروا معها، إلى الاعتياد على الحياة والعمل والتفكير حسب معايير عملة جديدة. وبما أن الاقتصاديات الأكثر تطوراً تجذب أكثر فأكثر المهاجرين ذوي اللغات الأخرى، فإن قطاعات أكبر من ذي مضى من جمهور المستهلكين في بلاد مثل الولايات المتحدة تواجه الضغط اليومي لعمليات التبادل وقرارات الشراء خارج حدود الارتياح الذي توفره لغة بلادهم

الأصلية. أثناء ذلك، يبدو أنه خلال الأربع والعشرين سنة المقبلة ستخلو الولايات المتحدة من الهواتف التي تعمل بعشرة أرقام، مما يحدو إلى الحاجة لتغيير كل الأرقام ربما إلى أربعة عشر عدداً (فمثلاً خمسة لرقم المنطقة والباقي للهاتف المحلي) وبجانب هذا تغيير بنيوي ورقمي لا يحصى من تطبيقات برامج الكمبيوتر وقواعد البيانات التي تعتمد في تشغيلها على استعمال أرقام الهواتف. بأخذ مثل هذه المعلومات المكبلة للذهن والمنسوجة ضمن قماش كل يوم، فإنه يصعب الحديث على الأغلب حول الإحاطة وتقليب خمسة عشر ألف محطة فضائية متوفرة لجهاز تلفزيون واحد[7].

إذاً ليست التجارة وحدها التي تسرق الوقت. لكن التشويش غير التجاري يعمل بالتأكيد على جعل ممارسة التجارة برمتها أكثر تحدياً. في عصر الستينيات يجدون أنفسهم في لهاث لأجل الحصول على بساطة الحياة التي تمتع بها آباؤهم. عندما كانوا في عصر طفولتهم البعيد، لم يكن يتعين على آبائهم اختيار شركة لمكالمات الهاتف البعيدة ولا علامة تجارية بخصوص الكهرباء والغاز المراد استهلاكهما أو واحدة من بين السبعة وثلاثين طرازاً من موديلات سيارات الرحلات التي تنتجها دودج. ولكن أيضاً لم يتعين عليهم أبداً اختيار مدرسة ابتدائية، تمحيص عدد لا يحصى من الأمور وخيارات العناية بالطفل، أو حتى العيش في ناحية فيها أكثر من بدالة هاتف خاصة بها. لن نفكر أبداً حول التباين في حياة أجدادهم، عندما كانت الكوكا كولا متوفرة في نوع وحجم واحد (قبل 1955)، وعندما يتم التساؤل حول ما يمكن أن يضيفه إنزال عبوة 2 ليترين من الكولا المطعمة بالكرز والخالية من الكافيين من تشويش منظور لمهمة الإبحار ما بين ممرات المجتمع الاستهلاكي باعتبار الأمر ليس ضرورياً.

ليس الوقت بعدوّ منفرد، بل إنه المزيج الكيميائي ما بين الوقت والحيرة ـ كلاهما بسبب الخيار التجاري وغير التجاري ـ الذي يمارس الطبخ

على نار هادئة حتى يسفر عن إنتاج الإرباك المزعج الذي يفرض على استراتيجيات التسويق الجديدة أن تتوجه إليه بالاهتمام. ويتعقد الأمر أكثر بالحرمان من النوم لا سيما عندما يحتاج الأمريكيون إلى وقت أكثر، فإن نصفه يتم اقتطاعه من فترة النوم[8]. سيتم في الفصل الثاني التعرف بشكل أعمق على المحفزات التي تحول الوقت إلى إجهاد لدى أربعة من كل عشرة أمريكيين يعترفون بأنه يكاد يغلبهم النعاس خلال اليوم على نحو يؤثر في نشاطاتهم، باعتبارها علامات إضافية تخول المسوقين أخذها بالاعتبار لتمكنهم من أن يكونوا أبطالاً بدلاً من أن ينعتوا بالسذاجة[9].

من ناحية، هناك عدد متزايد من الزبائن مدمنون على السرعة ويصرون على الفورية؛ ومن ناحية أخرى، إنهم يبحثون بيأس عن طرق للإبطاء أو حتى الخروج من الروتين المملّ. لا يوجد أحد يحب أن يعترف بمحدوديته. ولكن مع عدم الجدوى والإحباط اللذين ينجمان عن محاولة استيعاب الأنترنت من خلال جهاز تبديل الموجات الكهربائية (Modem) قديم طاقته 2400 بود Baud، فإننا نحاول أن نستوعب خيارات تتوسع باستمرار ضمن المخ البشري الذي لم تتم هندسته بيولوجياً لأجل ذلك. تتضاعف سرعة معالج جهاز الحاسب الآلي كل ثمانية عشر شهراً، لكن وكما يشير نوبل لوريت آرنو بينزياس Nobel Laureate Arno Penzias حتى ألبرت أينشتاين لا يستطيع استيعاب أكثر من 300 وحدة كمبيوتر في الثانية. لا يوجد كائن بشري له طاقة أكثر من ذلك[10]. ستستمر التعقيدات الطبيعية بالازدياد مع موجة الابتكارات، التكنولوجيا، والبنية التحتية. من دون مساعدة من المسوقين، سيجد الزبائن أنفسهم وهم يسبحون عكس التيار على نحو متعاظم.

إن الهوة الآخذة بالاتساع بين قدرتنا على الاستيعاب وما نواجه به حتى نستوعبه لا يحمل معه فقط تكاليف فيزيائية وعاطفية، ولكن بالقدر نفسه تكاليف مادية أيضاً. إن داء الإجهاد يضع على كواهلنا جميعاً فاتورة ضرائب باهظة، تكلّف الصناعات أكثر من 300 بليون دولار في السنة أو نحواً من

8000 دولار أمريكي للعامل الواحد، في شكل المخصصات المتزايدة لأقساط التأمين الصحي، الغياب عن العمل، هبوط في الإنتاجية، التلف، الأخطاء المكلفة والحوادث في أماكن العمل، نسبة عالية في تبدل العمالة، معنويات ضعيفة، ومتاعب في العائلة ومشاكل بسبب تعاطي المشروبات الكحولية والمخدرات[11].

■ إنه عدد القرارات وليس فقط عدد المنتجات

إن ردود الأفعال الناجمة عن الاختيار الزائد عن الحد لا تخرج بسبب تكاثر المنتجات وإضافة خطوط جديدة، ولكن أيضاً بسبب خيارات أخرى متوفرة في كل مكان ضمن تشكيلة السوق الكاملة التي تتطلب جهداً أكبر لدى اتخاذ القرارات. كما رأينا مع جون ولوسي، أن الزيادة العددية في فئات المنتجات ـ والخيارات ضمن كل فئة ـ لا تمثل فقط قرارات أكثر ينبغي على الزبائن اتخاذها؛ بل إنها تدفع باتجاه زيادة أُسيّة في مكالمات الهاتف المتعلقة بالتسويق، البريد المباشر، التسويق عبر الانترنت، الترويج عبر وسائل الإعلام التقليدية، والحوافز المنتشرة عند نقاط البيع والتي كلها تطلب من الزبائن ردة فعلهم، استجابتهم أو اتخاذ «قرارات فرعية» متزايدة على نحو ما. وإنها ليست فقط قرارات حول خيارات الشراء أو للاشتراك في المسابقات. إنها أيضاً متابعة القرارات والتي سبق اتخاذها. (آه ـ هل وصلت إلى المرحلة التي أصبح فيها عدد الليالي التي أمضيتها كافياً لاحتفاظي للعام المقبل بالبطاقة الذهبية لنادي الفنادق السويسرية؟ هل تجاوزت عدد ساعات خدمة الانترنت المتوفرة لي في مكتبي والتي تبلغ 50 ساعة شهرياً قبل أن أبدأ بتحمل المصروف المتغير للساعة الإضافية إلى آخر الشهر؟ إذا قمت بتحرير هذا الشك المصرفي، هل سيبقى رصيد حسابي المصرفي عالياً بما فيه الكفاية لكي أتجنب تلك التكاليف المزعجة الخاصة بسحوبات الشيكات والاحتفاظ مجاناً بصندوق الأمانات المعطى لي من قبل المصرف. إن قائمة المتطلبات لا تنتهي).

هذا لا يفترض أنه عندما يمثل اتصال بزبون عرضاً هادفاً ذا قيمة حقيقية فإنه لا يعتبر كذلك أو يعد خدمة تلقى الترحاب من قبل الزبون. ولكن حتى العروض القيّمة وشرائح الخيارات لا تزال تشارك في إحداث الضجيج وهي بدورها تساهم بحصتها في إجهاد الزبون وكثرة خياراته. وأيضاً على نحو مؤسف حتى إن المنتجات التي تبسط الحياة لا تؤدي أحياناً إلا إلى تخريب أنفسها بسبب معايير التسعير المعقدة، الحوافز القصيرة الأمد التي لا يدركها إلا القليل من الناس، والترويج الأقل من الواضح. كل هذا بالإجمال يمكن أن يضيف الإهانة على الإصابة للزبائن المجهدين فوق الحد، حتى لدى أكثر الأبطال المتعاطفين مع الرأسمالية.

الرسالة واضحة للمسوقين. مقدرة الإنسان على الاختيار ليست سلعة قابلة للاتساع إلى ما لانهاية. هذا صحيح بالنسبة إلى نائب رئيس قسم المشتريات في شركة كبيرة بقدر ما هو بالنسبة إلى ربة بيت أو رب منزل. لكن التعاطف مع محنة الزبون لا يزال مفقوداً. لابد للخيار أن يكون مداراً على نحو فعال في القرن الحادي والعشرين، وهذا يضع التسويق المعاصر على مفترق طرق. هؤلاء الذين ينجحون عليهم باضطراد أن يسوقوا منتجات وخدمات جديدة بوصفها بدائل، أو كتجميعات للخيارات القائمة بدلاً من أن تكون شيئاً جديداً.

إطار شامل للحياة

أحد المفاتيح لاستخراج حلول تخفف من إجهاد الزبون هي الفكرة القائلة بإطار حياة شامل؛ هذا يعني أن تبذل جهوداً أكبر حول كيفية تفاعل فئة منتج تابع لمسوق ما مع باقي فئات المنتجات في حياة الزبون، وجهوداً أقل على تحليل الفئة القابعة في صومعة لوحدها. ظاهرياً في معظم الفئات يستمر الزبون جاداً في طلب خيارات وافرة. فقد قادت الحاجات المختلفة وطُرُز الحياة إلى دعوة للمنتجات والخدمات المفصلة على قياس الفرد وأكثر نحو

التطابق مع رغبات الزبائن. لكن حياة الزبائن هي لحاف معقد من مئات فئات المنتجات التي يستخدمونها أو يجدُّون في طلبها. وإن عقول الزبائن ليست معزولة عن بعضها بعناية في أوعية منفصلة بحسب الأسلوب الذي يضع فيه المسوقون تعريفاتهم لفئات الخدمات والمنتجات، قنوات البيع، ووسائل الاتصال كل في وعاء. إن ما يمكن أن يكون جيداً ومرغوباً في فئة واحدة يتعقد حول فئات كثيرة ليوجد انعداماً وظيفياً بالنسبة للزبون الفرد.

هناك سبب مركزي لهذا، وهو أن الزبائن عادة ما يتم أخذ آرائهم حول تفضيلاتهم من قبل باحثي السوق ضمن الحدود المحيطة بمنتج فردي أو فئة خدمات. لكن حياة الزبون الحقيقية ليست منعزلة بهذا الشكل المرتب. لهذا بينما يستمر الزبائن في طلب حرية الخيار وما يناسبهم بالضبط لدى سؤالهم عن تفضيلاتهم بحدود هذه الفئة المقررة، يتنامى التأثير على نحو أسي للخيار في فئات متضاعفة والتي بدورها تنتج معظم الإجهاد السائد من الاختيار الزائد عن الحد. لسوء الحظ، إن من يقوم بتسويق العلامة التجارية ينشد في طلب الناتج الذي لا مناص منه: إذا أخبرتني أنك تريد خياراً أوسع ضمن فئة منتجاتي، ومن ثم تعلم أندادي بأنك تريد خياراً أكبر ضمن فئاتهم، فإننا مجتمعين سنقوم بإغراقك بكم هائل من القرارات. النتيجة هي تراجع دؤوب نحو الإجهاد المركب، حيث الأكثر هو الأقل لدى محاولة الزبون للتلاؤم.

■ ما الذي يمكن عمله؟

الأخبار السعيدة أنه يوجد هناك ما يقرب من احتمالات لا نهاية لها لإيجاد سبل لتخفيض إجهاد الزبون.

دور العلامات التجارية

تستطيع العلامات التجارية أن تلعب دوراً مركزياً في تخفيض الإجهاد،

لا سيما عندما يتفهم مديرو هذه العلامات أهميتها ويستخدمون ثقلها كعامل توفير للوقت وللتبسيط.

إن رد الفعل المتولد عن الاختيار الزائد عن الحد يفسر سبب تكلم يانكلوڤيتش پارتنرز Yankelovich Partners خلال التسعينيات من القرن الماضي استناداً إلى ما توصل إليه مونيتر Monitor حول الأهمية الصاعدة للعلامات التجارية «كتفكير واحد عند التسوق». في إطار كثرة الخيار، تصبح العلامات التجارية، الطريق الأقصر والأكثر فعالية نحو الرضى المتوخى وإزاحة التوتر. وجد مونيتر أن العلامات التجارية كانت تلعب دوراً أكبر في قرار الشراء كونها الطريق المختصر الأبسط لدى المستهلك الساخط؛ بالخلاصة، كان التفكير السائد، «لقد وصلت إلى نهاية عتبة المقارنات بين كل هذه المظاهر؛ هذه هي الشركة (العلامة التجارية) التي أود إنشاء علاقة عمل معها (بناء على تقديراتي للعلامة التجارية)، لذا دعونا نبدأ التعامل معها!» وهكذا، تفكير واحد للتسوق ـ الطريق الأكثر أماناً لاختصار المنعطفات عند ممارسة الخيارات.

تصادفت هذه النظرة مع فقدان المستهلك الإيمان بأنظمة المساندة وبالتالي لجوئه إلى أن يعتمد أكثر على نفسه. وتابع مونيتر أن عرض تضاؤل ثقة المستهلك في كل شيء، من وكلاء السفر إلى الأطباء إلى الدعاية، يضع ضغطاً أشد على عملية انتقاء الخيارات بالنسبة للواحد منا. لذا غدا التفكير الواحد للتسوق الذي توفره العلامة التجارية أكثر جاذبية لدى تراكم الاختيارات مع اعتماد أقل على تقدير طرف ثالث لهذه الاختيارات. أكثر من ذي مضى، العلامات التجارية القوية هي أدوات للتبسيط. بينما العلامات التجارية الأضعف في الترويج لنفسها تصرخ طلباً للفت الانتباه دون جدوى.

نداء الصحوة نحو البساطة

وراء التقوية المستمرة لعلاماتهم التجارية، كان بعض المسوقين القادة

قد تحركوا بالفعل حسب بدهية البساطة. شكلت منتصف التسعينيات من القرن الماضي أول إطلاقة لموجة مسوّقي شركات الفئة الأولى ليس بالاكتفاء بمراجعة موقفهم السائد منذ زمن طويل بأن الأكثر هو الأفضل، ولكن في واقع الأمر البدء بعمل شيء ما حياله. كان قطاع الكمبيوترات الشخصية في آي بي إم IBM يكافح في سنة 1994 لبناء ما يقرب من رقم لا يمكن استيعابه من النماذج المختلفة، محققاً بذلك خسارة سنوية قدرها بليون دولار، ومتراجعاً بقفزات سريعة في مواجهة كومپاك Compaq نحو زعامة السوق. لكن خلال السنوات الثلاث التالية، استقطعت آي بي إم عدد نماذجها من 3400 إلى 150 وخياراتها من 750 إلى 350 وعدد الأجزاء المختلفة الموجودة في مخزوناتها من 56000 إلى 15000. بحلول سنة 1997 كانت أعمال آي بي إم تنحو بدرجة أسرع نحو صناعة الكمبيوترات بذاتها وذلك للمرة الأولى منذ ثمانينيات القرن العشرين[12].

في هذه الأثناء، كانت بروكتر آند غامبل Procter & Gamble قد اتجهت بالفعل نحو التبسيط لكي تبدأ تغيير اتجاه تاريخها عكسياً والذي قام على توسيع غير مكبوح للخطوط وتكاثر المنتجات. عندما خفضت بروكتر آند غامبل من جهازها التسويقي بمقدار 30٪ بين سنتي 1993 و1995، لقد فعلت هذا كأول مسوّق رئيسي للبضائع المعبأة يلزم نفسه باقتلاع التنوعات غير الضرورية للمنتجات والتعبئة حول العالم. من ضمن الفئات الأولى التي قررت فيها بروكتر آند غامبل أن تقلص فيها من خيار الزبون كانت منتجات العناية بالشعر. بدءاً من أكثر من ثلاثين نوعاً لشامبو هيد آند شولدرز وحده، قلصت بروكتر آند غامبل تركيبات المزج وأنواع التعليب إلى أن تم تخفيض العدد الإجمالي لعبوات العناية بالشعر في الشركة إلى النصف. خيار أقل بالنسبة للمستهلكين، ورغم ذلك ارتفعت حصة بروكتر آند غامبل في السوق على نحو مضطرد منذ ذاك الحين كل سنة. فالذي بدا وكأنه إجراء لتخفيض الكلفة في بروكتر آند غامبل غدا مكسباً لكل من المستهلك والمسوق على

حد سواء. (أنظر الفصل العاشر لأجل نظرة وافية على مبادرة بروكتر آند غامبل الفعّالة نحو الاستجابة للمستهلك وأثرها على قيمة هيد آند شولدرز).
عندما يشكل أقل من 10٪ من منتجات مستلزمات المنازل والعناية الشخصية أكثر من 80٪ من المبيعات، فهذه دلالة قوية فعلاً على أن حياة المتسوقين (وبائعي المفرق) تعيش اضطراباً لا ضرورة له بسبب تنوعات المنتجات التي لا يهتم بها حقاً إلا القليل من الناس[13].

حين كانت بروكتر آند غامبل تتجاوز تسويق الملابس ذات اللون الأحمر شطبت برغر كينغ Burger King لائحتها 27 صنفاً في سنة واحدة. بإعادة التركيز على المنتوجات الجوهرية وعلى لائحة أبسط أنهت بذلك سلسلة من ثمرات التسويق واعتبرت دافعاً رئيسياً لإعادة برغر كينغ إلى وضعها المزدهر، بتوليدها نمواً عالمياً في الإيرادات ثنائي الرقم بحلول 1997. كذلك خلال منتصف التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الشركات ذات الأنشطة المتنوعة مثل سانوكو SUNOCO، نابيسكو Nabisco وجنرال موتورز بإنقاص أشكال المنتجات في أقسام مهمة من أعمالها، وفي سنة 1999 أعلنت يونيليفر Unilever خطة خمسية لتقليص محفظة علاماتها التجارية من 1600 إلى 100. ومع أن بروكتر آند غامبل، آي بي إم، وول مارت Wal Mart وبرغر كينغ قادت الطريق نحو التبسيط، ظل معظم المسوقين مستمرين في تصنيع سريع لعدد لم يسبق له مثيل من المنتجات الجديدة، امتدادات للخطوط، وترويجات معقدة. يعد هذا أمراً مفهوماً نوعاً ما في فئات التكنولوجيا المتطورة باستمرار وبسرعة حيث دورة حياة المنتج قصيرة، وانعدام الفائدة سريع، وكثير من العلامات التجارية الجديدة تتنافس لدخول السوق، لكنه أقل فهماً في فئات راسخة وأكثر استقراراً حيث يتحكم مسوقو العلامات التجارية المتمرسون. مع ذلك أزالت كرافت 38 منتجاً جديداً من الجبن في سنة 1997 وحدها. إنه لمن السهل المغالاة في التوكيد أن توالد المنتجات هو المتهم، حيث في الواقع أن كثيراً من قضايا الإجهاد تتعلق

بخدمة الزبون على الأقل بقدر ما تتعلق بالمنتجات. وفي الوقت لا تغيّر سياسات العناية بالزبون وأساليب البيع لدى إحدى الشركات من حياة الزبون بالقدر الكبير، إلا أن الكثير من الشركات ـ شركة واحدة لمرة واحدة ـ تستطيع ذلك. ويعلق مؤلف تيليكوزم Telecosm جورج غيلدر George Gilder على الأوضاع السائدة في العصر الرقمي والاختلال الوشيك:

«إن الاقتصاد بأكمله تلفه الحيرة بالروتين المضيع للوقت والأنظمة التي تبدد معظم الوقت الخاص بالزبون المتوسط. غني عن القول بأن المفهوم القائل بأن امتداد حياة الزبون هو مورد نادر على قدر كبير من الأهمية، وبالطبع فإنه أغلى مصدر لمعلومات الاقتصاد، لم تنفذ إلى الكثير من الهيئات الحكومية ومؤسسات الأعمال... فالزبون الذي يشعر بأنه يتغذى على نحو جيد، ولديه سقف ينام تحته، ولديه القدرة على اقتناء معظم مستلزمات ما وهبته الحياة، والزبون الذي يلتقط بسرعة الضوء الاحتمالات المتاحة للتكنولوجيا الحديثة، لن يكون بوسعه الوقوف في طوابير غير ضرورية، ليملأ نماذج لا مبرر لها، (أو) إعلام المسوقين فيما إذا كان قد أمضى يوماً سعيداً»[14].

قطعاً هذا له علاقة بخدمة ما بعد البيع أيضاً. كعضو في برنامج الأميال الزائدة في يونايتد إيرلاينز، تسلّم هذا المؤلف أخيراً كشف حساب بالبريد مرفقاً معه رسالة من 12 صفحة، ورقة بخط صغير موضوعة في وسط البريد تشير إلى التواريخ المنسية، وإلى نحو 13 ترويجاً خاصاً منفصلاً على شكل عرض خاص من إم سي آي MCI، شركات تأجير السيارات، الفنادق، بطاقات الائتمان، والخدمات العقارية، كل واحد منهم بقيوده وتعليماته الخاصة. أنا عضو في عدة برامج مطبوعات دورية؛ ماذا يحصل لو أنني تلقيت مثل هذا الكم المميت المفقد للعقل كل شهر من كل واحد من أولئك؟ ضمن الإطار الشامل للحياة لأي فرد مشغول بما فيه الكفاية لأن يكون نشرة دورية، بريد هذا «الزبون المخلص» جعلني أشعر أسوأ من ذي

قبل - ليس بأفضل حالاً - حول علاقتي بالعلامة التجارية يونايتد.

إطار عمل للتخلص من الإجهاد: التسويق البسيط

يبدو واضحاً على نحو متزايد أن تبسيط اتخاذ القرار من قبل الزبون يساعدك في تخطي هزة الاختيار الزائد عن الحد التي لا مفر منها التي ستظهر في المجتمعات الغنية مادياً ولكنها تعاني بحدة من قلة الوقت. لكن هناك على الأقل سببين جيدين لسؤال لماذا لم يكن أكثر المسوقين متجاوباً على نحو أكبر تجاه محنة الزبون. أحدهما، أنه طالما كانت هناك توقعات من قبل أصحاب الأسهم تجاه نمو في الإيرادات - والذي سيكون حاصلات على الأغلب - فإنه يبدو تناقضاً أن تلغى منتجات والمخاطرة بأن المنافسين الآخرين سيبقون في الميدان ليوفروا شيئاً ربما لا يزال بعض الزبائن يرغبون في شرائه. لكن السبب الآخر أن تخفيض إجهاد الزبون لهو أمر صعب، وعمل معقد بدون خرائط طرق كافية. كان هناك إطارات عمل نظرية لسنوات عدة عن كيفية تمديد خط إنتاج بشكل استراتيجي، لكن كم من خرائط الطرق رأيت لأجل إنقاص إجهاد الزبون.

يوفر ما تبقى من هذا الكتاب خريطة الطرق هذه ويحلل بدقة التسويق البسيط كإطار عمل لأجل التخلص من الإجهاد على نحو فعّال. يبدأ الفصل الثاني بتوفير مضامين أساسية تساعدك في تقدير الدرجة التي أنت فيها جزء من المشكلة أو من الحل، ويرسي الأساس لاستراتيجيات تسويق بسيط محددة تأتي تباعاً.

■ خلاصة

في هذا الفصل سلطنا الضوء على كيف أن وجود خيارات أكثر في السوق مقابل انخفاض في التكنولوجيا الحديثة والتغير المتسارع يمكن أن يسبب ردة فعل مادتها تشويش الزبون وإحباطه. نظرنا في الحياة اليومية

لشخصين من الناس مقتدرين ومتقدي الذهن ورأينا بعضاً من التحديات التي يمكن للخيار الزائد عن الحد أن يمثلها بالنسبة إليهم كزبائن، ولك أيها القارئ وللمسوّقين. لقد تلمسنا كيف أن التدفق المتزايد دوماً للقرارات المطلوب اتخاذها في استعمال المنتجات واختيارها يمكن أن يخلق إجهاداً، حتى بالنسبة للمنتجات المصممة لجعل الحياة أسهل. ناقشنا الأثر التراكمي للتسويق عبر فئات كثيرة من المنتجات والعلامات التجارية في حياة أي زبون كان، ولماذا الحساسية تجاه الإجهاد في الإطار العام للحياة له أهمية متزايدة لأي علامة تجارية تحاول بيع أو خدمة ذاك الزبون. أخيراً لمحنا قوة في دور التبسيط الذي تلعبه العلامات التجارية كمرساة في حياة الزبون التي يسودها التشوش، وشرحنا كيف أن خطوط المنتجات الرائجة تستطيع أن ترفع من مستوى أداء العمل أثناء حمله وضوحاً أكثر لعالم الزبون.

الحلول الآتية

عندما تمر عليك التكنولوجيا الحديثة كالمدحلة فإما أن تكون جزءاً من المدحلة البخارية أو جزءاً من الطريق.

ـ ستيوارت براند، المخبر الإعلامي 1987

كانت ملاحظة ستيوارت براند عن التكنولوجيا لكنها يمكن أن تكون صالحة بشأن فئة منتجات جديدة أو موجة عالية من تنوع المنتجات. إذا لم تكن العلامة التجارية المفضلة لديك جزءاً من الحل المتمثل بالاختيار الزائد عن الحد، فهي جزء من المشكلة. إذا لم تكن تعمل على تخفيض إجهاد الزبون، فإنها ربما تقوم بتكوينه. وإذا كانت علامتك التجارية توجد الإجهاد، فهي ضعيفة المناعة حيال فقدان حصتها من السوق لمصلحة منافسين يتعاطفون أكثر مع الزبائن.

بقدر ما يكون سوق تصريف منتجاتك مجهداً بقدر ما تكون مناعتك ضئيلة. في وجه التغيير والقلق اللذين تجلبهما موجات من الاختيارات الجديدة، فسيعطي الزبائن انتباهاً أكثر لتلك العلامات التجارية التي تجعلهم جزءاً من المدحلة التجارية بدلاً من أن يكونوا جزءاً من الطريق. هناك مساحة رمادية صغيرة بينهما توضح جزئياً لماذا كان الفشل من نصيب 400 دار عمل في الولايات المتحدة يومياً في المتوسط بنهاية التسعينيات من القرن

المنصرم بالرغم من اقتصاد قوي للغاية[1]. مع نجاح الأكثر صحة، فالأكثر صحة قد يعني على نحو متعاظم الأبسط .

■ تقدير نصيب علامتك التجارية من الإجهاد

كيف يمكنك تخمين الحالة الراهنة لعلامتك التجارية في هذا الأسود والأبيض، أن تكون بطلاً أو مجرد ساذج ضمن إطار يبعث على الإجهاد في مقابل آخر يريح منه؟ وراء بحثك المصمم لزبونك لمواجهة قضايا الإجهاد الماثلة، تستطيع مقولتان أساسيتان أن تقوما بوظيفة مراكز إرشاد لتقييم مكانة علامتك التجارية على طيف الإجهاد. الأولى هي مفهوم «الاستبدال» في مقابل «الاستكمال»؛ الثانية هي مفهوم الاختيار الأعظم أمام الاختيار الأمثل. دعونا نتعمق في بحثهما.

الاستبدال مقابل الاستكمال

كما أن تحديد مسار العلامة التجارية ليس بنشاط اختياري (إذا لم تقم بتحديد مسار علامتك التجارية، فسيقوم منافسوك بهذه المهمة نيابة عنك)، فكذلك لن يكون اختيارياً التسويق البسيط في عصر الخيار الزائد عن الحد. كل منتج أو خدمة ستقع في إحدى فئتين حصراً دون الأخرى: الاستبدال أو الاستكمال. أي منتج أو خدمة لا تحل محل شيء آخر بالنسبة للزبون أو توحد حلولاً متعددة في حل واحد فهي ليست سوى استكمال. تقديم شيء مثل «جديد» ـ لمرة واحدة يخطف الانتباه أتوماتيكياً ـ سينظر إليه باستمرار على نحو أتوماتيكي أقل، كأنه إضافة على الأغلب وسينظر إليه كركام (شيء ما مضاف) ما لم يتح مسار المنتج للزبون أن ينسى شيئاً قديماً أو يستبعده. سينشأ فراغ كبير في حالة الزبون النفسية إذا أضاف أشياء دون أن يتخلى عن القديمة. كما في الكمبيوترات الشخصية، إذا أضفت ملفات جديدة وحفظتها دون إزالة الملفات القديمة من القرص الثابت، فسيتأثر الأداء سلباً بمرور الوقت.

خذ بالاعتبار «البطاقات الذكية» Smart Cards التي تحفظ مقادير مختلفة من المال، ففي الوقت الذي تخزن معلومات للزبون يمكن قراءتها / الإمساك بها من قبل المسوقين. تم الإعلان (التبشير) عن البطاقات الذكية في الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن العشرين بوصفها مستقبل العمليات المالية الخاصة بالمشتريات الصغيرة. لكن ببزوغ فجر سنة 2000، كانت مزية استخدام البطاقة الذكية بدلاً من الأوراق النقدية لا تزال مبهمة لمعظم الزبائن. لا تستطيع البطاقات الذكية الحلول محل النقد اللهم إلا في أوضاع محدودة، بالتالي يعد بيعها صعباً عندما ينظر إليها كشيء تكميلي للنقد ضمن الإطار العام لحياة الزبون.

تمعّن في إلكترونيات الاستهلاك. إن نموذجاً حديثاً أو حتى جيلاً جديداً من مسجلات الڤيديو ظاهرياً سيحل محل نموذج قديم (ما لم يكن الزبون يشتري جهاز تسجيل ڤيديو للمرة الأولى). لكن تكنولوجيا تكميلية مثل أقراص الليزر الصوتية الصغيرة جداً والتي أدخلت للسوق في سنة 1992 مع كثير من مظاهر الاحتفال (الجعجعة) من قبل كل علامة تجارية مرموقة مثل سوني وشارپ لا تزال تلاقي مقاومة ضخمة (لا سيما في الولايات المتحدة) بالرغم من آمال المسوقين أنه بمقدورها الحلول محل شرائط التسجيل الصوتي، لأنه إلى حد كبير نظر المستهلكون إليها على أنها سلعة تكميلية لم تحل فعلاً محل أي شيء. مع هذا وفرت الأقراص الصغيرة للغاية سبيلاً آخر لدخول مفهوم الصوت الرقمي، لكن هذه القطعة الملموسة من وسائل السماع المخصصة لتسلية المستهلك كان يلزمها برنامج تكميلي لا يتلاءم (لا يتواءم) مع القديم. باستمرار توالد المنتجات، ازدادت احتمالات الفشل بالنسبة للسلع التكميلية أو في أحسن الأحوال، إفساد مكتسبات العلامة التجارية.

القوة الحقيقية للتسويق البسيط، تكمن في منتجات لا تذهب وراء الاستبدال فحسب، وتخفض فعلاً عدد المنتجات والعلامات التجارية، أو

القرارات في حياة الزبون. مثل هذا التخفيض، أو إزاحة الركام، قد تأخذ أشكالاً متنوعة من التوحيد، التجميع، أو إجراء تكامل لوظائف متعددة في سلعة أو خدمة مفردة. سنناقش استراتيجيات إزاحة الركام بالتفصيل في الجزء الثاني من هذا الكتاب.

قد تظهر إزاحة الركام في مرحلة تطوير السلعة كمرشد لخطوط المنتج الراسخ ومظاهره وتنوعاته، بنفس القدر من تخصيص موارد أكثر لتلك المنتجات والمظاهر التي يكمن فيها احتمال تخفيض الإجهاد. أو التي تظهر على السطح عند رسم استراتيجية توجيه المسار وإعطاء الاسم التجاري، أو حتى تصميم الشعار.

في استراتيجية توجيه المسار، سيختار بعض المسوقين أن يأخذوا بالحسبان مباشرة مقدار الإجهاد لدى الزبون في خطوط رموز إعلاناتهم التجارية التي تحاول أن توصل «روح العلامة التجارية» ـ والتي فيها حساسية ـ للبساطة. بدأت شركة هوندا التسويق وفق هذا المنظور، مع «هوندا. تجعل الأمر أبسط». فعلت غيت واي كمبيوتر Gate Way Computer هذا بدقة أكثر، مميزة نفسها باستخدام الأبقار لصورة علامتها التجارية في تباين صارخ مع الطنين الرنان لبهرجة التكنولوجيا سريعة الحركة الموجودة في فئة الكمبيوترات الشخصية. بأواخر التسعينيات من القرن الماضي بدأنا نرى ونسمع خطوط لافتات (عناوين) إعلامية مثل «الحياة مبسطة» من قبل داساني للمياه المعدنية Dasani العائدة لشركة كوكا كولا. «بسّط حياتك» من قبل سيف واي على الانترنت. و«القوة نحو التبسيط» لكل من ديلفي أوتوموتيف سيستمز Delphi Automotive Systems وشركة آلتيل Alltel Corporation.

مسوقون آخرون سيختارون إزاحة الركام في قسيمة العلامة التجارية باستعمالهم أسماء حساسة للإجهاد لكي يطلقوها على سلعهم. وسيسمي البعض منتجاتهم بطرق تتحدث مباشرة عن الإجهاد أو القلق (كراسي

الاستلقاء الأقل إجهاداً Stressless Recliners، اللبان الخالي من السكر الذي لا يتطلب العناية بالأسنان Care Free Sugaless Gum)، بينما سيختار آخرون أسماء تشرح السلع أو الخدمات بطرق تعني البساطة (صندوق بريد واحد على الانترنت One Box. Com للبريد الإلكتروني، الصوتي، والفاكس في صندوق بريد مفرد). وتخفيض عدد العلامات التجارية الفرعية هو منظور آخر لإزالة الركام لدى إطلاق الأسماء التجارية (عكست آكيورا Acura انخفاض حصتها من السوق بعد استبدالها لعلامات تجارية فرعية مثل فيغور وليجند Legend and Vigor بأرقام نماذج أبسط تم ربطها باسم آكيورا). تبقى هناك أسماء تجارية أخرى ستزيح الركام من على هويتها بحسب تصميم شعارها التجاري. في دراسة حديثة العهد صدرت في جريدة التسويق Journal of Marketing في رد مدرك لـ 195 شعاراً تجارياً تم تحليلها، وجدت تذكراً أوسع وجاذباً أكبر للشعارات البسيطة (مثل أحذية نايكي سريعة الحركة) بدلاً من الأخرى المفصلة (مثل العملاق الأخضر Green Giant والأرض والبحيرات Land O'Lakes في البضائع المعلبة)[2]. في أواخر تسعينيات القرن الماضي بدأت إعادة تصميم الشعارات لأجل بساطة أكبر تصبح أكثر عمومية، مع تصميمات أنقى وأبسط تم تقديمها من قبل أسماء تجارية راوحت ما بين أولدز موبيل Oldsmobile والفستق السوداني بلانترز .Planter's Peanuts

بقدر ما يأخذ تخفيف التراكم أبعاداً أكثر، فالاحتمال قائم أكثر لأن تستطيع هوية علامة تجارية أن تمثل البساطة وتسكن في مقصورة البطولة داخل ذهن الزبون. لسوء الحظ، حتى المسوقون الذين يعتبرون متفوقين قد ينتهي بهم الأمر لأن يقبعوا في حيز السذاجة عندما يصرفون أعينهم وأبصارهم عن كرة البساطة. على جبهة توجيه مسار العلامة التجارية باستثناء هوندا، قد يظهر التاريخ في النهاية أن «التقط صوراً. أبعد.» ـ بقدر ما هي ذكية وأبعد من أن تغيب عن الذهن ـ ربما لم يكن بوسع شركة كوداك

مساعدة صعوبة الاسم التجاري في السوق الضخم، ضمن إطار تخفيض الإجهاد، لا يزال كثير من الناس يرغبون في إلتقاط الصور ببساطة عوضاً من التقاطها عن بعد.

وبعد، هناك الطهو الطازج Fresh Chef. عندما أنزلت شوربة غامبل Campbell Soup إلى السوق خط الطهي الطازج المكون من السلطات والشوربات التي تستمر طزاجتها لمدة أسبوع واحد، اعتقدت أن الزبائن سينظرون بعين التقدير لحصولهم على بديل يراوح بين الأطعمة الطازجة التي لابد من استهلاكها فوراً وبين تلك الأخرى المعبأة معدنياً أو المثلجة والتي يمكن حفظها لمدة طويلة. لكن Fresh Chef كانت تقدمه مكملاً لقطاع الأطعمة لا كبديل، والزبون (مثله مثل بائع التجزئة) كره الضغط المتمثل بفئة فرعية جديدة للأطعمة المعلبة والتي لا بد من استهلاكها في غضون أسبوع، وكره التلف الواقع إذا لم يتم الاستهلاك في خلال المدة المحددة. بعد هذا الفشل الباهظ الثمن، شذبت غامبل تدريجياً خطوط إنتاجها لتظل أقرب إلى وضعيتها التنافسية الجوهرية الخاصة بالشوربات والمرقات المعبأة، وخفضت معدل عدد منتجاتها الجديدة التي تطرح في الأسواق إلى ثلاثين صنفاً في السنة[3].

أحياناً، تنجح صناعات جديدة بأكملها بسبب قيمتها الاستبدالية، على الرغم من أنها تبدو في البدء وكأنها إضافة إلى أن يتم تلاؤم الناس معها، تستخدمونها ويتخلصون مما كانوا يستعملونه قديماً. بالتأكيد هذا ما فعلته السيارة للحصان والعربة الخفيفة ذات الحصان الواحد قرابة قرن من الزمان قبل الإجهادات التي عمّمت العصر الرقمي، ليس بسبب الراحة والإثارة ولكن أيضاً بسبب توفير الوقت. وبخطوة سريعة إلى يومنا الحاضر، حتى شرايين البنية التحتية الوطنية قد تم استبدالها لأن الشبكات المبنية على الأنترنت والتي تحمل المعلومات وتنقل الصوت تحل تدريجياً محل شبكات الهاتف العامة التي مضى عليها مئة سنة. بالطبع هناك سبب واحد لهذا وهو

أن الخط الرئيسي للأنترنت قد انتشر بسرعة خلال أواخر التسعينيات من القرن المنصرم لأن قيمتها بإحلال هذا محل ذاك كانت مرئية بشكل واضح لكل من المستهلكين ومديري تكنولوجيا المعلومات على حد سواء.

يبقى الإطار العام لحياة الزبون مأخوذاً بالاعتبار. تذكر أن تداخل القديم والجديد ـ خلال الفترة التي سيتعايشان فيها ـ يفرز إجهاداً إضافياً. كانت السيارات في الوقت نفسه أدوات للتبسيط والتعقيد: لقد وفرت الوقت، وزادت من الحرية، وخفضت من كمية روث الأحصنة في الشارع الرئيسي التي كانت تحمل بعيداً باستمرار، وينظف مكانها، لكنها أيضاً بالتزامن، أفرزت تحديات إضافية، بما في ذلك قرار شراء آلية نقل وتعلم القيادة وإعادة التزود بالوقود والصيانة والإصلاح، وكيفية التأمين اتقاء لخطر الحوادث. كان التحول مثيراً للإرباك. لم تكن الطرق مهيأة بشكل كاف طوال السنوات التي تعايشت فيها الأحصنة والسيارات في الشارع الرئيسي، في حين كانت البنية التحتية في تحّول مضطرد للرصف وأنظمة التحذير والإشارات الواجبة نحو استيعاب آمن لعدد السيارات الآخذ في التزايد.

وبالمثل، شكَّل التعايش بين قواعد شبكات الأنترنت والخدمات المؤسسة لشبكة مقاسم التحويل العامة ازدواجية وتعقيداً مؤقتين ولكن ذوا شأن مما أدى إلى زيادة الإجهاد في مجمل حياة الزبون. تؤمن الأغلبية مع ذلك أن هذا الاستبدال يستحق التحمل، لأن آفاق تكنولوجيا الأنترنت نحو تبسيط الأشياء بمرور الزمن هائلة للغاية. حيث إن مجال الموجة يحل محل التحويل، فإنها تتيح تطور المنتج لجيل كامل جديد من أدوات التبسيط. هذا بالطبع، يفترض استعمال المسوقين مجال الموجة للتبسيط لا للتعقيد، وهو الأمر الذي سيفعله بالضبط المسوقون المتعاطفون مع الزبون.

لذا، فعند دفع منتج جديد أو توسعة خط نحو السوق، أو عند إعادة توجيه مسار علامتك التجارية، اسأل نفسك إلى أي درجة تعتبر استراتيجيتك

ـ في منظور الزبون ـ استبدالاً أم استكمالاً. إذا كانت استبدالاً، والتي نأمل أن تكون لأجلكما أنت والزبون، عندها، اسأل عما يمكن عمله للتقليل إلى أدنى حد من التشابك (التداخل) بين ما تبيعه وبين الذي يحل مكان سواه من السلع أو الخدمات، الهدف هو في جعل الاستبدال نظيفاً سريعاً بأقصى درجات السرعة، مع أقل ما يمكن من الإزدواجية والتعقيد والتلاؤم الإضافيين المؤقتين. ستجد أمثلة كثيرة من بين استراتيجيات استبدال محددة يتم تغطية موضوعاتها في الجزء الثاني من الكتاب الفصل الرابع والسابع.

تصبح عقلية الاستبدال طريقاً سائراً نحو التفكير حول مزيجك التسويقي بكامله، سيشكرك زبائنك عليه.

الاختيار الأكثر مقابل الاختيار الأمثل

السؤال الثاني هو حول ما إذا كنت توفر للزبائن الاختيار الأكثر أو الاختيار الأمثل. لقد زاد الهدف المتواصل نحو الاختيار الأكثر توالد المنتجات وتوسيع خطوط الإنتاج منذ أربعينيات القرن الماضي. حرمت الندرة وشح المنتجات الناس من الاختيار، لذا جلبت حقبة ما بعد الحرب معها زخم سببه ردة الفعل نحو وفرة ناتجة من أن الأكثر هو الأفضل. وباعتبار أن توضع طبقات من فئات الخيارات فوق بعضها قد أعاقت ذهن الزبون، حتى ضمن الفئات التحررية، نجد بشكل متزايد دليلاً على أن الأقل هو الأكثر، سواء في عدد الخيارات المتوفرة حقاً أو في تحديد المسار وعملية التعبئة لهذه الخيارات، كل فئة لها مستوى أمثل من الخيار ضمن الإطار العام لحياة الزبون والتي وراءها عوائد سائرة نحو الزوال. مع بناء الفئات التكميلية، تزول القدرة الأعظم لدى الزبون للاختيار.

في سنة 1992 تحدث عدد من المديرين التنفيذيين لشركات كبيرة تعمل في مجال الهاتف وقنوات التلفاز عبر الكابل. تحدثوا بفصاحة عما سموه

«طريق المعلومات الفائق ذا الخمسمئة محطة» والتي ستقدم ببثها ما سمي بشبكات الموجات الواسعة ذات الخدمة الشاملة. ولكن بحلول الوقت تفوقت الشبكة الدولية للتلفاز المتفاعل مع الناس، وبدا واضحاً أن الخمسمئة محطة لم تكن كما أراد الناس بالذات، لزبائن أكثر وأكثر في عصر التسويق البسيط، صارت الخمسمئة محطة مصدر تلق، تكميلية، وتحديد اتجاه يحتاج لكثير من الاختيار، كانت الكأس المقدسة الحقيقية في منظور مختلف على نفس العرض الموجود: قناة واحدة ضخمة ذات صبغة شخصية والتي لديها فقط ما يريد المستهلك أن يشاهده، وفي الوقت الذي يشاء. الاختيار الأمثل بدلاً من الاختيار الأكثر.

في هذا الفرق الدقيق من التوجيه يكمن الجاذب في إعطاء جمع غفير من الناس كل حسب طلبه. بعمل الاختيار الأكثر والمرونة يبدو وكأنه اختيار أمثل، فإن الخيار يظهر خادعاً بسهولة. هذا لا يعني القول إن طلب عمل دراجة هوائية بغرض التنزه بمواصفات معينة لا يعني ضلوع عدد من القرارات المتأنية، لكنه لا يزال أدنى من أن يكون شاملاً (ومع ذلك هو أقرب للاحتمال من أن يتمخض عن تجربة تبعث على الرضى عند الشراء وبعده) بدلاً من التجوال داخل محل متخصص في بيع الدراجات الهوائية ورؤية 40 نموذجاً تقدمها 40 علامة تجارية، ومع ذلك عدم إيجاد واحدة تشعرك بأنها قد صنعت خصيصاً لقوامك.

دعنا نقول إنك تتناول يومياً عقاراً طبيعياً إضافياً، ولأسباب متعددة تحتاج لأن تأخذ أقراصاً خاصة بك (بدلاً من قرص واحد يحتوي على كل الڤيتامينات) لكي تحصل على المقدار المنشود من كل ڤيتامين والمصادر المعدنية. تمتلئ رفوف الملحقات المغذية في المحالّ المتخصصة بأسماء تجارية مختلفة لكل مادة، مضروبة بأحجام مختلفة ومضروبة ثانية بأشكال كثيرة (أقراص، برشامات، مغلفات الجل، البودرة، الخ). وأحياناً يظل ثانية مع إضافات (ڤيتامين ج إضافة إلى أرداف وردية). هذه البيئة من

الاختيار الأكثر هي في وقت واحد غامرة ومريحة: غامرة بسبب الاختيار الزائد عن الحد في قطاع فيه مخاطرة عالية نسبياً (الصحة)، ومريحة في المرونة والاعتقاد أنه إذا بذلت جهداً كافياً، فإنك تستطيع الحصول على التركيبة الصحيحة لحبوب منفصلة لإرضاء حاجاتك الشخصية. لكن النتيجة تظل في الحاجة إلى تناول ست حبات مختلفة كل يوم، وسد النقص لستة منتجات متنوعة في كل مرة ينفذ مخزونها لديك (وسينفذ لديك المخزون لكل واحد منها في أوقات مختلفة باعتبار أن حجم عبوات التعبئة لهذه المنتجات ليس موحداً). بإدراك أن ثمن الاختيار الأكثر غالباً ما يسدد بصرف وقت أكثر مثلما هو عند صندوق دفع النقود، أُحدثت آكيومين كوربوريشن Acumin Corporation في سنة 1996 كمستجيب لاحتياجات جمع غفير من الناس كل حسب طلبه بالنسبة لملحقات التغذية. يقرر الزبائن الكم الذي يحتاجون إليه من كل ڤيتامين أو معدن وفي أي صيغة؛ وعليه تقوم الشركة بتصنيع كل وصفة متفردة في حبة واحدة وتشحن الطلبية مباشرة إلى كل زبون، بتأمين الاختيار الأمثل، كقناة التلفاز التي ترضي كل الأذواق، تحقق لآكيومين نجاحاً متسارعاً.

إذن ما الذي عرف عن حدود الزبون في تعامله مع الاختيار؟

الكثير، ولقد عرفناه منذ فترة طويلة من الوقت، المفاهيم حول العقلانية المحدودة والإرضاء تم التقديم لها من قبل دكتور هربرت سايمون Herbert Simon منذ أكثر من خمسين عاماً في دراسته الإدارية الكلاسيكية السلوك الإداري[4]. كان سايمون يتحدث عن المديرين لدى اتخاذهم للقرارات، لكن كما لو أنه كان يتحدث عن المستهلكين (فالمديرون هم بشر أيضاً) عندما أشار إلى أن المديرين لا يمكنهم الأخذ بكل العوامل التي تؤثر في قرار ما لأن سيل المعلومات هائل للغاية. لذا اقترح عقلانية محدودة كمنظور عملي: الحد من الحقيقة بوضعها في حزم تستوعبها. لقد شدد على أنه بسبب عدم معرفتنا بالحل الأمثل لمشكلة ما بدقة بالغة، فإنه ينبغي علينا

اختيار حل يرضي أو يصل إلى مستوى معقول من القبول. (كما أشار سايمون، نحن نعزي أنفسنا في العمل كل يوم بمفاهيم مثل ربح معقول، ثمن عادل، وحتى حصة من السوق، لعلمنا تماماً بأنه ليس من المنطقي مضاعفة هذه المتغيرات إلى مستواها الأعلى. كذلك على المستهلكين أن يقبلوا بحلول وسط مماثلة لدى اعتمادهم قراراً ما بما يكفي فقط لحصولهم على شيء ما في هذا المضمار). حيث إن ضغط الحياة يتسبب على نحو متزايد بأن تصبح الحقيقة المحدودة ديناميكية سائدة أكثر من ذي قبل بالنسبة للزبائن، وربما تعني بالنهاية حلولاً فردية مفصلة حسب الطلب حتى تحقق التوازن بين الاختيارات والحدود.

كذلك تعلمنا الكثير عن الحدود المسيطر عليها للاختيار من تقانة بحث التسويق المعروف بالتحليل الموحد. كما يشار إليه أحياناً بتحليل المبادلة، يستخدم هذا التحليل لإعطاء كم لأولويات الزبائن لدى تقييم سمات سلعة بديلة، فمثلاً لدى التسوق لشراء جهاز اختبار الجهد، قد يرغب أحد الزبائن في مبادلة جهاز متابعة ضربات القلب، والذي هو جزء من جهاز اختبار الجهد، بجهاز آخر ذي محرك أهدأ صوتاً؛ آخر قد يبدي استعداداً للتخلي عن ضمانة، أطول زمناً، في مقابل أن يحصل على جهاز متابعة ضربات القلب؛ يظل هناك آخر يقبل بأن يستغني عن الثمن الأرخص ويدفع أكثر لأجل ضمانة أطول أصلاً. الشيء البناء بصدد الآلاف من التحليلات المتبادلة والتي تم إجراؤها منذ أن تم إعمال مثل هذه التقانة تجارياً تقريباً في سنة 1970 هو التالي: لتوفير نتائج تنبؤ يمكن التعويل عليها، تم قياس عملية التبادل بأعظم فعالية ممكنة بالعرض على المستهلك خصائص سلعتين فقط في وقت واحد. هذا لأن المستهلكين لا تتوفر لديهم القابلية لإجراء تقييم لعدة مواصفات على نحو مستقل الواحدة عن الأخرى، لكنهم قادرون على عمل خيار بين واحدة أو الأخرى عندما تتم مواجهتهم بزوج واحد من المواصفات. هذا ما يفسر سبب استخدام تحليل المبادلة «زوجاً زوجاً» على

نحو واسع، لو أن الحياة الحقيقية كانت فعلاً بسيطة!

في مثال جهاز اختبار الجهد، قد يشمل أي قرار شراء في عالم الحقيقة عملية التبادل ضمن دزينات من العوامل ليظل في حدود الميزانية، مراوحاً ما بين تلك التي ذكرت أعلاه إلى أوجه التصميم المتعدد لسطح المشي / الركض لجهاز اختبار الجهد، لوحة الإظهار الرقمية (التي توضح السرعة، الوقت المنقضي، الخ)، أو فيما إذا كان الجهاز قابلاً للطي أم لا عند الانتهاء من استعماله. إذا قرر المستهلك أن يبادل الميزانية (أي أن يبذل مالاً أكثر)، فلن يتم التخلي إلا عن خصائص أقل، لهذا فإن الثمن سوف يضاعف على نحو أسي تعقيدات عملية اتخاذ القرار لسلع لها كثير من الخصائص، لاسيما إذا كان التزام الزبون بميزانية متذبذباً. مع هذا إذا سئل المستهلكون أن يصنفوا درجة تفضيلهم لكلا خصائص جهاز اختبار الجهد، أو رغبتهم في التخلي عن إحدى الخصائص لصالح الأخرى، فلن يستطيعوا التعامل مع القائمة بمجملها مرة واحدة، بدلاً من هذا فإنهم يقايضون بشكل زوجي أي خاصتين فقط في كل مرة.

استناداً إلى دكتور ويليام ديتون Dr. William Deaton الذي يعمل لدى شركة كون ستات Con Stat والتي تعمل في أبحاث التسويق، «بما تعلمناه من [تحليل] المبادلة عبر السنين، فإننا نرى الدرجة القصوى التي يجب فيها على الزبائن أن يتوصلوا إلى حل مختصر عبر تحليلات الشراء لأجل تحمل تبعات القرار. بالنظر إلى الصعوبة لدى الزبائن عند الاختيار حتى بين ثلاث خصائص بدلاً من اثنتين فهذا تذكير مرير بالتعقيد الذي يمكن أن يلف قرارات الشراء اليومية، ما عدا المنتجات التي تستهلك على الدوام والتي تشبه بعضها بحيث إن الثمن والعلامة التجارية هما الاختلافان الوحيدان»[5]. في الإطار العام للحياة لمشتريات متعددة مضروبة في فئات كثيرة، فهذا هو الشيء الأكثر. كما علمتنا عملية تحليل المبادلة، لم يكن على الأغلب الاختيار الأكثر في يوم ما هو الاختيار الأمثل بالنسبة للعقل البشري.

في عصر التسويق البسيط، سيستخدم المسوقون ذوو الفطنة تقانات مثل تحليل المبادلة ليس فقط من أجل تقرير عملية التبادل ضمن صفة سلعة ما ولكن أيضاً لإجراء ضبط دقيق لعتبة الاختيار الأمثل لفئة منتج ما بأكمله، مثلاً، استخدمت تويوتا بحث عملية المبادلة لكي تحد على نحو جلي من عدد الخيارات والأشكال المتوفرة في أول شاحنة تنتجها من النوع الكبير، والمسماة تويوتا توندرا Toyota Tundra. . عندما طرح نموذج سنة 2000، استقبلت توندرا ـ كون الخيارات فيها أقل من مثيلاتها من الشاحنات المنافسة الأخرى ـ بحماسة لأنها اختصرت تعقيدات الشراء وتم تدوينها كأسرع بداية مبيعات سجلت في تاريخ تويوتا خاصة بمنتج جديد[(6)].

بطريقة مماثلة، عمد ماريوت Marriott إلى استخدام عملية تحليل المبادلة لكي يبسط خيارات الضيافة. كانت النتيجة ابتداع ما يمكن أن يدعى خصائص ماريوت المؤاتية لجذب السواد الأعظم من المسافرين الذين يفضلون اسم ماريوت في حدود سعر يمكن دفعه، لكنهم لا يحبذون اختيار الفنادق بناء على توفر صالة لممارسة ألعاب اللياقة البدنية، أو حزمة شاملة للأعمال، أو ساعات مطولة لخدمة الغرف. مثلما هي الحال مع تويوتا وماريوت فإن ثمن التبسيط الذي تملكه العلامات التجارية القوية سيسمح للمسوقين الذين يقفون وراء تلك الأسماء التجارية أن يكونوا أكثر ثقة في وضع حد للاختيار. يمكن أن يُعدّ هذا استراتيجية خلق قيمة أخرى لأصحاب الأسهم، باعتبار أن وضع حد للاختيار يمكنه أن يقلص من نفقات التشغيل إلى حد بعيد (انظر الفصل العاشر، خاصة حالة پروكتر وغامبل).

أخيراً، كما أنه يمثل تحدياً للزبائن لكي يضعوا تصنيفاً للصفات المتعددة ضمن سلعة وحيدة، فإنه يعتبر تحدياً من عدة أوجه لعمل تقييم سلعة تنافسية في مقابل أخرى في فئات، حيث يتم توالد منتجات من النوع المشابه «أنا ـ أيضاً». لم يفت هذا الأمر المثير للسخرية المدير السابق لمخبر علوم الكمبيوتر لدى إم آي تي M I T ادوارد فريدكن Edward Fredkin الذي

علق ملاحظاً: «كلما بدا أن بديلين جذابين متعادلين أكثر، أصبح الاختيار بينهما أكثر صعوبة، الأمر لا يهم، على المستوى نفسه، الاختيار لا يعني سوى الشيء القليل»(7). (وهكذا) إن قدرة الزبون على الاحتمال بالنسبة للسلع التي لا تختلف عن بعضها ستستمر في الانكماش مثلما ينكمش تحمّله للتراكم، مما يضع عبئاً أكبر مما مضى على المنتجات لكي تملك سبباً آنياً وجيهاً يبرر وجودها، وعلى العلامات التجارية أن تمتلك هوية اسم تجاري متفرد مرتبط بها.

■ تتبع الإجهاد: قاسم مشترك للتجاوب مع الزبائن

بتنقيب أكثر قرباً، يوجد هناك على ما يبدو ظاهرة متفاوتة مثل إنشاء الاتحاد النقدي الأوروبي، إعادة تأهيل تنظيم وإدارة المنتجات في پروكتر آند غامبل، تزايد أهمية برامج الكمبيوتر الخاصة بالإدارة المالية الشخصية ونمو الإيرادات الحاصل لخدمات أنظمة التكامل في أسواق تكنولوجيا المعلومات، وهذه كلها لها طابع مشترك؛ الطلب على البساطة. حيث إن حاجة الزبون لتخفيض الإجهاد هي التي تدفع بالطلب، فالإقرار بذلك يعلمنا أين يجب البحث عن فرص التسويق في العصر الرقمي: تتبع الإجهاد. إن المسوّق الحساس بحق تجاه الإجهاد سيقوم باستمرار «بمسح للإجهاد» في السوق. إن مسح الإجهاد يوجه العناية نحو ثلاثة أوجه رئيسية في تتبع الإجهاد: 1 ـ معرفة مكان جيوب الإجهاد في كل من قواعد الزبون القائمة والمحتملة، 2 ـ تحديد دوافع الإجهاد التي تخلق هذه الجيوب و3 ـ تحديد استراتيجيات الزبائن الخاصة بهم للتماشي مع الإجهاد (لكي نتشعب في هذه الاستراتيجيات). في ما يأتي مناقشة لكل واحدة منها.

الدراسات الإحصائية للسكان، السيكولوجيا، بيوت الأعمال ــ ماذا عن دراسات الإجهاد؟

يتم تقسيم الأسواق على نحو روتيني بتحديد وإعطاء صفات

لمجموعات من الزبائن لديها سمات أو صلات معينة على وجه العموم. تقليدياً، تم تسليط انتباه معظم قطاعات السوق على الدراسات الإحصائية المتعلقة بالسكان (مثل السن، الجنس، الدخل، الوظيفة، دورة حياة العائلة، التوزع الجغرافي)، وبالأعمال (مثل حجم الأعمال، تصنيف النشاط الاقتصادي، المسمى الوظيفي للمسؤولين عن قرارات الشراء والذين يملكون التأثير، البلد / المنطقة)، وبالدراسات السيكولوجية (وجهات النظر، الآراء، الأفكار، الاعتقادات)، ومدى استعمال المنتج (سواء أكان شديداً، متوسطاً أو ضئيلاً لقطاع هذا المنتج). ارتكزت شعبية هذه النظرات بشكل كبير على الحقيقة أن قسماً مؤكداً من هذه السمات قد أظهر على نحو متكرر علاقة ارتباط قوية مع التفضيل لنوع سلعة معينة أو علامة تجارية. ولكن مع استمرار تعاظم إجهاد الزبون وبداهة البساطة بأهمية متوازية، أضحت مستويات الإجهاد وأنواعه أكثر قابلية للتنبؤ بما يتعلق بتفضيلات الشراء. سنرى عدداً متزايداً من الحالات التي يتفوق فيها الإجهاد ـ المرافق لكل من مستوى الإجهاد وطبيعته ـ على المتغيرات التقليدية في اعتماد علاقات سلوك الشراء والعلامة التجارية.

فنياً، قد تقع وجهات النظر والاعتقادات حول الإجهاد والبساطة تحت مظلة الدراسات الإحصائية السيكولوجية. لكن للمستقبل الفوري هناك خطر في أن تحيط بهم المتاهة. إلى أن يصبح تدبر أمر الإجهاد جزءاً يومياً متكاملاً مع ما يؤديه المسوقون في عمل، يبقى الإجهاد معقداً لدرجة كافية ومستوعباً على نحو ضئيل بحيث إنه يستدعي مساحة خاصة به للتركيز عليه. إننا ندعوه دراسات الإجهاد، ربما فقط إلى أن يأتي يوم تكون فيه هذه الدراسات جزءاً من الدراسات السيكولوجية بالنسبة إلى كل المسوقين المتخصصين بحيث يمكن تصنيفها تحت كنية الدراسات السيكولوجية.

إن مسح الإجهاد المرتبط بالبساطة الذكية سيقيس على نحو روتيني مستوى الإجهاد عبر السوق وطبيعته، متطلعاً إلى البؤر الساخنة حيث

مستويات الإجهاد بادية كأكثر ما تكون وحيث طبيعة الإجهاد بدرجة يمكن لسلعة المسوق أو علامته التجارية أن تصنّع على نحو له علاقة بالخلاص من الإجهاد. هذا سيكون مجدياً خاصة للمسوقين في قطاعات يبلغ فيها القلق درجة أعلى في قطاعات أخرى. يعتقد أن دراسات الإجهاد يمكن أن تحقق مكاسب أكبر مثلاً في شركة أدوية أو مصنّع للكمبيوترات الكبيرة إلى مسوّق لأصناف طارئة.

تحديد دوافع الإجهاد

إن معرفة مكان جيوب الإجهاد في السوق يتطلب قياساً وتتبعاً «للدوافع الإجهاد» لدى الزبائن (مسببي الإجهاد، بلغة السيكولوجيا)، حيث يبين الزبون مصادر الإجهاد وكيفية تأثيرها على حياته أو عمله. يتم هذا على أفضل وجه على أسس مفتوحة النهايات؛ بما يعني سؤال الزبائن في بحث نوعي لجعلهم يتحدثون بحرية عن الإجهاد وأسبابه وأخيراً تركيز هذا النقاش على قطاع إنتاج بعينه هو محل الاهتمام (لكن ليس قبل الفهم عموماً لماهية الإجهاد لدى الزبون ومن أين يأتي في الإطار العام لحياته)، بعد هذا كله، الإجهاد هو تجربة عالمية موجودة في كل الثقافات، الأعمار، وحتى الأعراق، ولكن الذي يثير القلق حقيقة يختلف كثيراً حسب الإطار الثقافي والديموغرافي. وكل فرد يعاني الإجهاد على نحو مختلف.

بمجرد أن تتم معرفة الإجهاد العائد لقطاع معين في السوق على نحو جيد من خلال البحث النوعي، يمكن استعمال هذا الأخير لتتبع وجود دوافع الإجهاد هذه وأهميتها النسبية في إطار قرارات شراء معينة والنظرة الاعتبارية للعلامات التجارية. كلا البحثين النوعي والكمي يمكن أن يساعدا على خلق روابط ما بين أحاسيس الزبون بالراحة وتغيرات سلوكه. القول المأثور القديم على عدم تعرض أي مدير للمعلومات للطرد من وظيفته لشرائه منتجات آي بي إم (إشارة إلى سمعة آي بي إم كمنتجات يعول عليها وكاختيار آخر)

كذلك يعني ضمنياً أنه كان لا مناص لمنافسي آي بي إم أن يتفهموا طبيعة عدم الارتياح بالنسبة للزبون والتي تنتج لدى شرائه منتجات علامة تجارية أخرى. بهذا الإدراك، يستطيع المنافسون أن يظهروا على نحو أفضل كيف يمكنهم مساعدة الزبون من أي تعديل للسلوك المطلوب في ضوء قرار بشراء منتجات غير منتجات آي بي إم.

حتى قبل القيام بأبحاث الزبائن، يمكن عادة استنتاج بعض أكثر دوافع الإجهاد بدهية على أساس تصور ديموغرافي. فمثلاً يعلمنا الحس العام (كما في الكثير من دراسات البحث) أنه في حالة افتراض تساوي جميع الأشياء الأخرى، فمعظم حالات الإجهاد في سوق المستهلك تتجه إلى أن تكون أعلى لدى أرباب البيوت الذين لديهم أولاد (خصوصاً الصغار منهم) منها إلى أولئك الذين لا يوجد لديهم أطفال[8]. ضمن عائلة لها أولاد يكون الإجهاد عادة أعلى عندما يعمل الأبوان طوال اليوم. كما يمكن للإجهاد أن يكون أعلى في بيوت توجد فيها قضايا الحاجة الماسة للمال أو حيث يوجد مرض مؤثر أو إصابة بليغة. وسيكون الإجهاد بالتأكيد أعلى لدى أرباب البيوت الذين يمرون بمرحلة أحداث غير بعيدة تسبب التغيير في مجرى حياتهم، بما في ذلك الطلاق والانفصال، انتقال من عمل لآخر أو تغييره.

كما أن هناك ارتباطات مباشرة ما بين السن، الجنس، والإجهاد. استناداً إلى بحث المتابعة المعمول به من قبل يانكلوڤيتش پارتنرز الذي مر ذكره في الفصل الأول، فإن أكثر مجموعتين من الأمريكيين يعانون من الإجهاد هما مواليد الخمسينيات في القرن العشرين (لا سيما الأمهات العاملات في هذه المجموعة)، والأجيال التي (أبصرت عيونها النور ما بين أواسط الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي)[9]. ظاهرياً قد يتطلع المسوق الساعي للبساطة على الحدث المتعلق بتلك المجموعات من خلال قطاع للسوق معرَّف بطريقة أخرى كمقياس لدرجة نضوج هذا القطاع واستعداده للحلول الهادفة إلى تخفيض الإجهاد، أو إلى أي مدى لديهم

إصرار على طلب المنتجات الجديدة لتحل محل غيرها بدلاً أن تكون مكملة لها. لكن لدى إجراء مسح لمواضع الإجهاد في السوق، فإن طبيعة الإجهاد هي على الأقل مهمة بنفس درجة مقدارها.

فمثلاً، تختلف طبيعة الإجهاد على نحو ملحوظ بين جيل ما بعد الحرب العالمية الثانية وجيل الستينيات والسبعينيات في القرن العشرين. فالإجهاد لدى من ولدوا بعد الحرب مدفوع بتعقيدات في حياتهم اليومية، بينما يقود الإجهاد لدى جيل الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي التحديات الشخصية التي يواجهها هذا الجيل. يميل جيل ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى العمل واللهو بمقدامية، ولديهم رغبة المنافسة الشديدة، وهم الأغلبية التي تشكل أرباب بيوت يعمل فيها كلا الزوجين ولديهم أولاد (أو أرباب بيوت منفردين بعد الطلاق أو الانفصال). بما يتوفر لديهم من دخل قابل للإنفاق يفوق المعدل وشهية فوق الوسط للتكنولوجيا والاعتبار الشخصي، يمكن أن تكون حياتهم دوامة معقدة في بطاقات الائتمان المتنوعة وآخر المنتجات الإلكترونية، الحاسبات، والهواتف النقالة، مغطاة بتدفق مستمر للمشتريات ذات الشأن مثل ابتياع المنازل، تجديدها، أو إعادة تقسيطها، والتفكير بشراء أو استئجار سيارتهم المقبلة في الوقت ذاته الذي يجرون فيه تقييماً لما يمكن أن يحوزوه من إجازات خارجية باهظة التكاليف. لذا فإن أي شيء يقلل من التعقيدات وتوجد لديه بداية سريعة كمنتج، ينظر إليه باهتمام من قبل هذه المجموعة.

ليس هذا بالضرورة ما يتعلق بجيل الستينيات والسبعينيات. خذ مثلاً مصادر الإجهاد الرئيسية لديهم: القلق المستمر حول مستقبل بهيج ذي معنى، حياتهم العملية، أو حظوظهم في أن يبلغوا مرتبة الطبقة الوسطى بمجهوداتهم، بينما يتخلى الكثير منهم عن ذلك وهم فاقدو الأمل للحصول على هذه الأشياء أو بعضها. لقد كرست كتب بكاملها فقط للإجهاد الذي يعانيه الزبائن التابعون لهذا الجيل، الذين لم يتمكن الكثير منهم أن يجدوا

عملاً جيداً يمارسونه بعد دراستهم الجامعية، أولئك الذين يخشون اختفاء نظام الضمان الاجتماعي قبل بلوغهم سن التقاعد، والذين يرد على مسامعهم باستمرار أنهم جزء من الجيل الأول منذ الثورة الصناعية الذي سيجني مالاً أقل من آبائهم[10]. إن التعقيد لا يمثل على وجه التقريب قضايا الإجهاد الجوهرية على الأكثر بالنسبة لجيل ما بعد الحرب، رغم أن الجيل الذي جاء بعده قد يكون الإجهاد لديه أعظم من حيث الدرجة أو من حيث النظرة إليه. لذلك سوف ينظر بالتأكيد إلى السلع والعلامات التجارية على نحو مختلف في نطاق أطر الحياة العامة المختلفة لتلك المجموعتين، حسب ما تم تعريفها على نحو أكبر بحسب طبيعة الإجهاد لديهما.

مثل هذه الاختلافات لها تأثير عبر قطاعات أخرى في السوق المتسم بالإجهاد. فلجيل معين من المستهلكين، قد تكون المصادر الرئيسية للإجهاد في الوزن غير المتجانس للضغط لدى من هم في سن المراهقة، والابتعاد عن المسار العام للمجتمع، أو الكفاح من أجل تلبية طموحات الأهل. المصدر الرئيسي لإجهاد الأم العاملة هو في الطموحات المتناقضة ما بين الخروج من البيت بقصد العمل وجني المال مع الاحتفاظ بدور الحاضن في العائلة. وحسب المتابع Monitor، يعتقد 74٪ من كل الرجال و81٪ من مجموع النساء أن للنسوة مسؤولية أكبر لدعم العائلة مثل الرجال، حتى إن نسبة أعلى من كلا الجنسين تؤمن بأنه لا يزال يتعين على النساء أن يكنّ الحاضنات الرئيسيات. يتعاظم الإجهاد لدى الأم العاملة بسبب مواصلتها بذل الجهد من أجل تحقيق التوازن بين هذين الدورين المزدوجين وتظل مؤدية لهما معاً. لهذا ففي البيوت التي يتم فيها تحضير وجبة لذيذة متوازنة القيمة الغذائية حتى تصبح جاهزة على مائدة الطعام تقع المسؤولية على عاتق الأم، وعليه فإن أي منتج يساعد على توضيب هذه الوجبة بسهولة أكثر، يساهم في تخفيض الإجهاد. إن مثل هذا المنتج للزبون قد يكون ذا علاقة أكثر بقضايا تخفيض الإجهاد منه مثلاً إلى سهولة

في فهم فاتورة الهاتف. بينما قد يكون العكس صحيحاً لشخص من جيل ما بعد الحرب قد لا تكون الأم العاملة.

قد تتضمن دراسات الإجهاد في محل السوق العملي، هموم الحفاظ على الوظيفة (أو وجود عدم التجانس في قاعدة الزبون في الشركات التي تقلص من حجمها)، المجال للتغيير التكنولوجي والتغييرات الأخرى في النشاط الاقتصادي المتعلق بالزبون، طول (أو انضغاط) دورات تطوير المنتج والوقت المتزامن لضغط السوق، مستوى الضغط الممارس من قبل حاملي الأسهم على نتائج العمل قصيرة الأجل، أو الاندماجات المحتملة مع بيوت أعمال أخرى أو الشراء من قبل الغير. إن مستويات الإجهاد ونوعيته قد تتفاوت حسب الجغرافيا بسبب تركز الصناعات ذات الإجهاد المركز في مناطق بعينها، أو بحسب ما يكون عليه تطور مراحل اقتصاد معين. إذا كنت تمارس عملاً لبيع الخدمات في وادي السيليكون، فإن استراتيجيات تخفيض الإجهاد والتسويق البسيط ستكون بدهياً على الأغلب أكثر أهمية وأكثر فاعلية منها إذا كنت تبيع تجهيزات زراعية في المناطق الريفية (هذا لا يعني أن الزراعة لا يمكن أن تشكل إجهاداً ولا تحتمل في طياتها إمكانات التسويق البسيط، ولكن للحديث عن الحكمة في إضافة أبعاد الإجهاد لكيفية مقارنتك أسواقاً عمودية أو مناطق جغرافية لدى انتقائك مواضع أعمالك). على نحو مشابه، ومن خلال نظرة عالمية، وفقط لدى مقارنة الإجهاد في المناطق الريفية ومثيله في المناطق الحضرية، فإن التمييز في نوعية الإجهاد في الدول التي خاضت الحربين العالميتين (دون ذكر الحرب الثالثة) سيحدد فرص التسويق البسيط.

يمكن لدراسات الإجهاد المستخدمة برشاقة أن توفر ميزة تنافسية حقيقية في تقييم فرص السوق بدقة، وذلك بتقسيمها إلى قطاعات واستهداف الأسواق في العصر الرقمي. عندما يتم استهدافها يمكن حتى توليد قوة دفع تسويقية أكبر بقرع طرق الزبون الخاصة به للتعامل مع الإجهاد.

طرقُ استراتيجيات تخفيض إجهاد الزبون

كل زبون لديه استراتيجياته الشخصية للتعامل مع الإجهاد وتخفيض درجته، سواء تم ذلك عمداً أم مصادفة في خضم الانشغال الشديد. إنها جزء من غريزة البقاء، ببعديها البيولوجي والعقلاني. بمراقبة هذه الاستراتيجيات باهتمام لدى زبائنك، لعلك تستطيع توجيه منتجاتك والعلامة التجارية لكي تكون عوامل مساعدة بدلاً من عوائق في حرب الزبون الخاصة ضد الإجهاد، الوقت، والحيرة.

كونه جزءاً لا يتجزأ من المقتطف التالي مما توصلت إليه مونيتر Monitor فإنها تعد نقطة بداية لكيفية تأدية ذلك في التسويق: «سواء كان الزبائن يتفادونه بسبب انشغالهم أو يتعاملون معه، فليس هناك مجال للتساؤل عن أن الإجهاد يسوق معظم اختيارات طرز الحياة، باستقبال يوم وتوديع آخر»[11]. كما يفترض بتفاديه أو التعامل معه، فكل طرق الزبائن في التعاطي مع الإجهاد تصب في إحدى الفئتين: معالجة الإجهاد أو الهروب منه. هذا يوفر صرحاً بسيطاً لغايات التسويق في التعاطف مع الزبائن والتمعن في أساليب الزبائن في جهودهم في كل من التسويق التجاري والاستهلاكي.

يترادف علاج الإجهاد بدلاً من الهروب منه مع ما يشير إليه عادة الباحثون السيكولوجيون في استراتيجيات التعامل بالتركيز على المشكلة لا بالتركيز على الانفعال[12]. في التعامل بالتركيز على المشكلة، يتطرق الزبون للإجهاد على نحو فعال ضمن جهد للسيطرة على الوضع. هذا يمكن فعله بالمواجهة الفورية لمصدر الإجهاد فوراً، بوضع خطة للتعامل مع الإجهاد ومتابعته، أو بطلب المساندة من شخص بإمكانه التأثير على مصدر الإجهاد. في المواجهة المعتمدة على التركيز على الانفعال، لا يواجه الزبون الإجهاد ولكن يحاول عوضاً من هذا تفاديه. ضمن تعدد الطرق يمكن عمل هذا

بمحاولة النأي عنه (بالتظاهر وكأنه لم يقع أبداً)، بكبت المشاعر بدلاً من الاعتراف بها (أسس فرويد لهذا بأن كبح الأفكار أو الذكريات المثيرة للقلق هي وسائل للمواجهة)، أو بمبدأ الهروب (بالتمني لو أن مصدر القلق يذهب بعيداً، بما يؤدي إلى سلوكيات من ضمنها التدخين، تعاطي المشروبات الكحولية، استعمال المخدرات فيما لو كان الإجهاد ذا شأن بما فيه الكفاية). رغم أن معظم الناس يتناولون الإجهاد من خلال توليفة من التركيز على المشكلة والانفعال على حد سواء، فلدى الكثير من الناس يكون السائد واحداً من كلا المنظورين بصفته سمة شخصية.

كيف يواجه زبائنك الإجهاد؟ قد توفر أساليب المواجهة قواعد لتقسيم السوق في العصر الرقمي. فمثلاً، يمكن تقسيم الأسواق المستهدفة إلى قطاعات جزئية كالتعامل مع الإجهاد أو الهروب منه. كل واحدة من هذه القطاعات الجزئية قد يكون لديها نزعة أكبر للانخراط في سلوكيات معينة معادية للإجهاد بحيث إنك بصفتك مسوقاً تستطيع المعاونة في امتلاك المقدرة بواسطة السلع أو الحوافز. (إذا كان لديك متاعب في تحديد أولئك الذين يفضلون التعامل مع الأمر منه إلى أولئك الذين يختارون الهروب، فهناك مسلك غير مباشر لمعرفة المتفائلين والناس الذين يوافقون على عبارة مثل «لدي الكثير من السيطرة على حياتي» - حيث إن كلا من السمتين تشكل وصفاً لهؤلاء. أما المتشائمون والناس الذين يعتقدون أنهم لا يملكون السيطرة على مجرى حياتهم فهم أكثر احتمالاً لأن يكونوا من فئة الهاربين. (يمكنك التعلم أكثر عن نماذج المواجهة في إدارة الإجهاد للمؤلفين ستيفن أورباخ Stephen Auerbach وساندرا كراملينغ Sandra Gramling، حيث هناك تغطية أشمل بتفاصيل أكبر لهذه المادة حول المواجهة مع انتباه أكثر في دقة التشخيص بأكثر مما تستطيع مؤهلاتنا توفيره)[13].

هناك مثال عن أمرين يمكن أن يعنيهما التسويق: هناك سلوكان مرتبطان للغاية ببعضهما يتعاملان مع الإجهاد وهما نفض التراكم والانتظام. من ضمن

أكثر سلوكيات الهروب من الإجهاد شيوعاً، إلى جانب النوم، هناك مشاهدة التلفاز وسماع الموسيقى. بين سلسلة محالّ التجزئة كل شيء، والتي تبيع مقتنيات شخصية وحلولاً للمؤسسات، قد تجد أنه أكثر فعالية لو قسّمت واستهدفت أولئك المتعاملين مع الإجهاد من أن تقسّم وتتخذ لها هدفاً استناداً على الدراسات السكانية لوحدها. على العكس من ذلك قد تجد شركة ويندهام هيل للاسطوانات Windham Hill Records أن هناك جدوى من استهداف الهاربين من الإجهاد إلى ما وراء الاستهداف الديموغرافي والتي قامت به حتى الآن. أو علامة تجارية لديها علاقة بدهية مباشرة مع واحد من نماذج مواجهة الإجهاد قد تظل على نحو مؤقت تستدين الاهتمام بحوافز خاصة غايتها الاستهداف مثل الاسطوانات الصغيرة ذات الموسيقى الهادئة (أو شموع الفانيلا) ـ أو بخلاف ذلك، توزع كوبونات ـ اعتماداً على ما إذا كان الجمهور المستهدف، متآلفاً على الأكثر من أولئك الذين يتعاملون مع الإجهاد أم الذين يفرون منه.

حساسية إجهاد كهذه تفرض نقطة للولوج إلى التسويق البسيط. يستطيع مسح الإجهاد أن يرشد إلى الطريق، بإعطائه المسوقين الذين يبغون البساطة مزية تنافسية في تتبع الإجهاد إلى آخر المسار نحو علاقات علامة تجارية أخرى. كيفية ضم دراسات الإجهاد في عملية التخطيط للعلامة التجارية مغطاة في الفصل التاسع.

■ تحذير: فخان من البساطة

أخيراً، قبل أن نقدم جوهر استراتيجيات التسويق البسيط في فصول آتية، هناك كلمة حول فخين على الطريق لأن يصبحا جزءاً من حل الإجهاد: اقتصاديات السوق، ومعرفة متى يكون العلاج أسوأ من المرض.

اقتصاديات السوق وتسعير البساطة

يمكن لاقتصاديات السوق أن توقع استراتيجيات البساطة في الفخ لأنه

لابد من تسعير حتى البساطة عند حد معقول. يبدو بدهياً. ولكن باللهاث والصراخ طلباً للبساطة، يصبح من السهل انجراف المسوقين بسبب الحماسة عندما يحددون السعر، والانتهاء بالبساطة في أن يحبها الزبائن ولكنها بكل وضوح مرتفعة الثمن للغاية.

كان نجاح آبل كمبيوتر Apple Computer الأولي مستنداً على جعل استخدام الكمبيوترات أمراً بسيطاً رائعاً بالقياس إلى البدائل المتاحة. لكن تدهور آبل اللاحق وسقوطها (قبل نهوضها في 1999) كان عائداً بشكل كبير إلى وضع سعر لهذه الآلات أعلى بكثير من الكمبيوترات الأخرى البديلة. أبعد من هذا، لطالما رفضت آبل إعطاء ترخيص بنظام تشغيلها لمصنعين آخرين الذين يستطيعون تصنيع كمبيوترات مماثلة لكمبيوترات آبل بحيث كان بالإمكان تزويد السوق بكمبيوترات بثمن يمكن دفعه وله نفس أداء كمبيوترات آبل. لهذا كان البديل الوحيد لدفع ثمن كمبيوتر من نوع آبل هو شراء كمبيوتر شخصي آخر أكثر تعقيداً من حيث الاستخدام. كان هناك فقط كسر يسير من السوق راغباً في دفع هذا الثمن، خاصة عندما تضخم توزيع الثمن، بينما انخفضت أسعار الكمبيوترات الشخصية بأسرع مما انخفضت به كمبيوترات ماكنتوش خلال التسعينيات من القرن الفائت.

فخ آخر لاقتصاديات السوق يتمثل في عدم الالتفات إلى أنه يغدو أكثر صعوبة تبرير ثمن البساطة عندما تكون هناك قاعدة راسخة موجودة سلفاً لدى الزبون لصالح بدائل أخرى أكثر تعقيداً. هذا يعني أنه حتى التسعير التنافسي ليس كافياً بالمقدار الذي يؤهله لبيع البساطة فيما إذا كانت تكلفة التحول ـ بما يعني الكلفة الواردة في الذهن باستبعاد السلعة المستخدمة في الوقت الحاضر ـ إذا اعتبرت في الذهن ذات كلفة عالية جداً.

خذ مثلاً شكل وترتيب مفاتيح الحروف التقليدي Qwerty التي ارتبطت بالآلات الطابعة منذ طرحها في الأسواق تجارياً والتي لا تزال سائدة عالمياً

إلى يومنا هذا بالنسبة إلى لوحة مفاتيح الكمبيوترات الشخصية، التي تستعمل الأبجدية الرومانية، في تبادل النقاش حول سلوك الأسواق الحرة، وجد بعض الاقتصاديين والمؤرخين دليلاً على أن ترتيباً للوحة المفاتيح بديلة وتدعى دڤوراك Dvorak (على اسم مخترعها)، والتي جمعت أزواجاً من الحروف التي تستعمل على نحو متكرر في صف واحد هي أكثر بساطة في الاستخدام منها إلى QWERTY (الطراز التقليدي للآلات الطابعة). (لقد صممت الـ QWERTY عن عمد بهذا الشكل لزيادة التعقيد وإبطاء القائم بالطباعة وذلك لأكثر من قرنْ مضى، عندما كانت الآلات الطابعة اليدوية لا تزال تؤدي على نحو كبير إلى تركب مفاتيحها إذا تم الضرب على هذه المفاتيح بسرعة فائقة)[14]. لكن حتى بالافتراض جدلاً أن الدڤوراك أبسط من حيث الفكرة والاستعمال، فإن أكثر الناس لم يسمعوا بها أبداً خلال السبعين عاماً التي كانت موجودة فيها. عندما أتت فكرة دڤوراك في الثلاثينيات من القرن العشرين كان هناك ببساطة قاعدة ضخمة للغاية وراسية للوحة مفاتيح QWERTY للشركات لكي تبدي رغبة في إنفاق المال للاحتفاظ بمن يقومون بالضرب على الآلة الكاتبة ـ حتى لصالح تصميم متفوق وأبسط. الروايات غير البعيدة في الصحافة التجارية اختلفت حول بعض الأوجه لهذه الواقعة التاريخية (وتفوق تصميم دڤوراك)، لكن سيظل لغز لوحة المفاتيح هذه مجازاً نافعاً لتذكيرنا بأنه ستكون هناك حالات كافية لحد كبير لمنع نجاح ما للبساطة بوجود تعقيدات قائمة بسبب التكاليف التي لا يمكن استرجاعها[15].

أحياناً عندما تكون التعقيدات راسخة للغاية فإن تخفيض الأسعار على نحو عظيم قد لا يكون كافياً. ويعتقد على الأغلب أنه حتى لو تم منح لوحة مفاتيح دڤوراك مجاناً فإنها ربما ستظل عاجزة عن كسب موطئ قدم راسخ في السوق. ظل نظام تشغيل الكمبيوتر لينوكس Linux ـ والذي سبق توزيعه مجاناً في تسعينيات القرن الماضي ـ أعواماً حتى اخترق حقاً عالم الهواة بل وبدأ يحقق غزواً هامشياً في نطاق الأعمال في مقابل البديل المترسخ بشكل

واسع والمعروف بيونيكس UNIX ـ لكن الوسط التقني اعترف بشكل واضح أن لونيكس كان أكثر سهولة في التركيب منه إلى يونيكس وأنه تم تشغيله لدى أنواع أكثر من أجهزة الكمبيوتر في الوقت الذي كان ممكناً الاعتماد عليه مثل اليونيكس، حقاً أن لونيكس لم يتم تسويقه بجرأة خلال تلك السنين، خاصة بالنظر إلى العزم التسويقي لبائعي اليونيكس (مثل هيوليت باكارد، صن مايكرو سيستمز Sun Micro Systems وآي بي إم I B M)، وأن مطوري البرامج عارضوا لوقت طويل إنشاء تطبيقات لأرضية لا تملك الكثير من التوغل في السوق. لكن الاعتماد البطيء لليونيكس قبل 1999 رغم توزيعه مجاناً، كان أيضاً بسبب ما رآه الزبون من ضخامة في كلفة التحول عن يونيكس وما له من أثر على التدريب والأنظمة الداخلية.

في معظم الحالات، ستستمر البساطة غالباً في فرض أسعار أعلى لطالما ظلت الفوضى والحيرة دون تهدئة في محل السوق. عندما تصبح جزءاً من حل الإجهاد، إنه لمن المهم إجراء تقييم متحفظ لدرجة مرونة الأسعار التي سيقودها مستوى وطبيعة الإجهاد لدى شراء بديل للسلعة. كذلك، إذا كان هناك بديل أكثر تعقيداً ـ ولكن صلب وراسخ على نحو واسع ـ فإن العلامة بين تكاليف التحول المرتقب والطلب على تخفيض الإجهاد ستكون مدخلاً مفتاحياً إلى استراتيجيات التسعير الناجح.

عندما يكون علاج التعقيد أسوأ من المرض

تحذير أخير وهو أن العلاج لتخفيض الإجهاد قد يكون أسوأ من تعقيدات المرض، وقد يتأتى بالفشل حتى لأكثر السلع البديلة استخداماً. إن استبدال أي شيء ـ حتى بآخر أكثر بساطة ـ يحمل في ثناياه ما يمكن أن نطلق عليه واقع التغيير، لهذا فإن كل استبدال يظل مدخلاً إلى تعديل لابد للزبون من أن يجتازه. وحيث إن كل تعديل يمكن أن يأتي بإجهاد، حتى في الطريق نحو التبسيط، فالمنتجات البديلة يمكن أن تفعل فعل المنتجات

الاستبدالية خلال الفترة الانتقالية عندما يجب على الزبائن أن يتأقلموا مع استخدامها.

ومع استمرار تعاظم الإطار العام للحياة من حيث التعقيدات والإجهاد، قد يكون من الضروري وجود مزايا جلية لأي سلعة بديلة لكي تولد الرغبة لدى الزبائن بأن يجربوا التوازن المؤقت في التحول من القديمة للجديدة. عندما حلت السيارة محل العربة والحصان جلبت معها تحسينات مذهلة وبدهية بحيث كان باستطاعة الناس التغلب على التعقيدات الأولية التي نوقشت سابقاً في هذا الفصل. كذلك، كان العالم أكثر بساطة، ومكاناً أقل إجهاداً، لهذا فإن الإطار العام للحياة كان قابلاً أكثر لأن يتغير. لكن اليوم، وفي حالات حيث تبدو هذه التحسينات أقل بداهة منها إلى السيارة فلا بد من أن يكون حاجز التأقلم الأولي أقل ارتفاعاً.

ضع في ذهنك مثلاً «الإخبار الموحد» والذي ساد الساحة في أواخر تسعينيات القرن العشرين بحسب المنقذ لكل الضحايا المحاصرين بالركام اليومي من الرسائل عبر البريد الصوتي، الإلكتروني، الاستعلام والفاكس. قطع الإخبار الموحد وعداً بتجميع كل هذه الأنواع من الرسائل في صندوق بريد إلكتروني واحد وبسيط، أو صندوق بريد صوتي، أو صفحة منتقاة على الشبكة، حسب ما يفضله الزبون. ومن حينها هرعت الشركات الكبيرة والصغيرة من لوسنت Lucent وموتورولا Motorola إلى تلك ذات السمعة العالية مثل جي فاكس J FAX إلى السوق بحلول الإخبار الموحد تحت شعار تبسيط الاتصالات. لكن حيث إن الزبائن صرفوا معظم عهد التسعينيات من القرن الماضي حتى اعتادوا البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، الهواتف الخليوية، ووسائل الإخبار، أتى الإخبار الموحد وراء كل هذا ليصبح شيئاً آخر لكي يتم التعود عليه ثانية من أول الشوط لآخره. بجانب هذا، فقد زالت بساطة الظاهرة بسبب الطرق التي شكلت الطريقة الوظيفية لكل واحد من مكونات الإخبار (مثلاً، بجعلك تتحمل الاستماع إلى صوت آلي يردد

رسائلك الإلكترونية ورسائل الفاكس بما في ذلك مواضع النقط والفواصل). نعم لقد كان الزبائن بالتأكيد يصرخون طلباً للمساعدة في إدارة تراكم الرسائل. ولكن في الرؤية البعيدة ترى كم تحمّل الناس من التغيير والتعقيد خلال التسعينيات من القرن الماضي فقط لكي يتأقلموا مع مناخ جوهر تكنولوجيا إيصال الرسائل، هل هناك شك في أن تبني الإخبار الموحد قد بدأ بداية بطيئة.

بالنسبة للغالبية ظل العلاج أسوأ من المرض. لكن هذا أيضاً يتحدث إلى أهمية توقيت السوق بالنسبة إلى المنتجات الاستبدالية: الوقت هو بلسم عظيم، وعندما يتوفر لدى الزبائن زمن أطول لكي يتعافوا من هضم واستيعاب الجديد في تكنولوجيا الاتصالات، ستبدو الحلول التي تقوم بجمع هذه الحلول أقل هولاً.

■ خلاصة:

ناقش هذا الفصل مفهومين رئيسيين لتطوير عقلية للتسويق البسيط: الاستبدال في مقابل الاستكمال، والاختيار الأمثل مقابل الاختيار الأكثر. ولتوفير الأرضية العملية والفلسفية، فإننا نقترح تحديد وتتبع الإجهاد في مكان السوق من خلال مسح للإجهاد لقاعدة الزبون المحتملة لاعتماد مستوى وطبيعة الإجهاد الماثل. لقد ركزنا على أهمية إعطاء مظهر لدراسات الإجهاد لدى الزبون ـ الأسباب وراء إجهاد الزبائن، ووجهة نظرهم نحو الإجهاد، وسلوكيات الزبائن للتغلب على المشكلات ـ لفهم كيفية التأكد من أن علامتك التجارية تصير جزءاً من الحل البسيط بدلاً من أن تكون جزءاً من مشكلة التعقيد. لانحناء هذا الفهم من أجل مزية تنافسية، سيقوم الفصل التالي بوضع الأرضية للاستراتيجيات الأساسية لبناء الولاء للعلامة التجارية من خلال التسويق البسيط وتقليص إجهاد الزبون الناتج.

الفصل الثالث

العناصر الأربعة للتسويق البسيط

إنها هبة أن تكون بسيطاً، إنها هبة أن تكون حراً.

ـ جوزيف براكيت، القرن الثامن العشر شاكر هايمن

ككتاب عن البساطة، ليس هذا بكتاب بسيط. ليس هناك من اعتذار عن هذا: إذا ظهر أن المؤلفين لا يمارسون ما ننصح به، فإنه من المفيد أن نذكر أن هذا الكتاب هو لأجل إيصال البساطة وليس لتلقيها. إن إيصال البساطة هو عمل معقد خادع في نهاية الأمر، ويشبه كثيراً الرشاقة التي لا تتطلب ظاهرياً جهداً للآلية العالمية التي تعطي فكرة خاطئة عن الصرامة القصوى والجهد المتطور الموجود في ثناياها.

يمكن لهذه العلاقة أن تكون معكوسة على نحو صارخ: بقدر ما تبسط الأمور لزبائنك، يزداد التعقيد بالنسبة لك، مكافآت مالية ضخمة لا تقاوم. وعليه لدى تحمل مخاطرة عند تقديم أفكار جديدة فإنها تبدو حسب تعريف الفصل الثاني وكأنها مكملة لما سبق وفكرت حوله في التسويق وإدارة حقوق العلامة التجارية، فإننا نجد استخداماً عظيماً في تبسيط مجال استراتيجيات التسويق البسيط باختزالها إلى ما يمكن أن ندعوه بالاستبدال، إعادة التعبئة، إعادة التوجيه والتعويض.

هناك الكثير من الأساليب لبناء قيمة للعلامة التجارية بواسطة إيصال البساطة بحيث إن هذا التعبير يتمنى لو تتم تجزئته إلى مكونات يمكن التحكم بها واستيعابها. الجزء الثاني من هذا الكتاب ـ جوهره الاستراتيجي ـ يضع كامل الطيف من الاحتمالات في عشر استراتيجيات معينة لتقليص إجهاد الزبون من خلال التسويق البسيط. لكن عشرة رقم كبير حتى يتم تتبعه، وتوفر العناوين الأربعة طريقاً أرفع مستوى للتنظيم والتفكير بهذه الاستراتيجيات بتصنيفها في أربعة أوعية. تتفاعل مجموعات الاستراتيجيات الأربع هذه مع بعضها بعضاً في طرق قوية للغاية وربما يمكن تنفيذها مجتمعة أو متفرقة من أجل بناء ولاء للعلامة التجارية من خلال إزاحة الإجهاد. تشمل العناوين الأربعة توجهات مكملة لاستخراج قيمة التبسيط بالنسبة لسلعة، أو خدمة، أو حتى لشركة بكاملها وتضم هذه القيمة في استراتيجية توجيه فعالة. سنقوم بتعريف كل واحد من هذه العناوين الأربعة في هذا الفصل، ومن ثم نبث فيها الروح بتخصيص فصل كامل لكل منها.

الاستبدال

الاستبدال هو تطوير وتوجيه المنتجات بكونها استبدالاً لعدة سلع أو لمنتجات أو فعاليات أكثر تعقيداً. في السعي لتخفيض إجهاد الزبون، قد يكون الاستبدال وجد في الأساس لكي يحل منتجاً أكثر بساطة محل آخر أكثر تعقيداً، أو قد يركز على تجميع عدد من المنتجات أو الخطوات المطلوبة من قبل الزبون أملاً في تحقيق مهمة أو هدف معين.

واحد من أكثر الأمثلة بساطة وبدهية عن الاستبدال بين قطاعات أكثر رسوخاً سابقة للعصر الرقمي: صابون الشعر السائل (الشامبو) المختلط مع بلسم أو ملطف الشعر. فللزبائن الذين يستخدمون ملطف الشعر، وفر المنتج

الأخير فرصة نحو البساطة بإحلال منتج واحد في محل اثنين، ووفر في وقت الشراء ووقت استخدام مستحضرات العناية بالشعر. إلى ما قبل أن تدفع پروكتر آند غامبل Procter & Gamble برت پلاس Pert Plus للأسواق سنة 1987، كان كل من الشامبو وملطف الشعر سلعتين منفردتين، في علبتين منفصلتين، وحتى أحياناً تحت اسم علامتين تجاريتين مختلفتين ليختار منهما الزبون نفسه. هذا على الرغم من أن كلا المنتجين يعتمدان على بعضهما إلى حد بعيد وغالباً ما يتم استعمالهما معاً. لأجل هذا القطاع الكبير من السوق (والمتنامي) والذي يهتم أكثر بتوفير الوقت والجهد أكثر من ابتغائه لأحاسيس الأزياء ومواد التجميل، صار الآن الشامبو الحاوي على ملطف الشعر أمراً لا غنى عنه ويمثل قطاعاً يفوق الخمسة بلايين دولار سنوياً على مستوى العالم والذي يمثل نسبة أكثر من ثلاثين بالمئة من إجمالي سوق صابون الشعر السائل. (لم يكن پرت پلاس الأصلي والذي أطلق للبيع سنة 1979 منتجاً يضم مركبين اثنين ضمن مزيج واحد، وقد تراجعت حصته في السوق إلى أدنى من 2٪ قبل أن ينفذ پرت پلاس العلامة التجارية)[1].

في أقسام الإنتاج في المجمعات الاستهلاكية (السوبر ماركت) يقوم النجاح اللافت للنظر للسلطة المعبأة، أو علب السلطة التي تحتوي على الخس الطازج المغسول والمقطع وغيره من خضار السلطة بأخذ استراتيجية الاستبدال خطوة أخرى إلى الأمام. عندما حل الشامبو الحاوي على ملطف الشعر محل سلعتين اثنتين، احتلت السلطة المعبأة مكان الكثير من مشتريات المنتجات الطازجة ووفرت الوقت الذي تستهلكه عمليات التنظيف، التقطيع، ومزج مقادير السلطة المختلفة. هذا المنتج كان بالفعل مقلصاً للوقت والجهد والذي أحدث بحق ثورة في قطاع الإنتاج الطازج في بعض سنين قصيرة خلال العصر الرقمي، والتي فرضت كل أنواع الخضروات والفواكه الطازجة المقطعة سلفاً سواء كانت بمفردها على الرفوف أو في توليفة من التعبئة المريحة. حافظ المستهلكون المتعطشون للوقت على هذا القطاع «المنتج

الطازج ذو القيمة الإضافية» بجعله ينمو بأكثر من 20٪ سنوياً خلال أواخر التسعينيات من القرن الماضي، ويتوقع له أن يشكل نحواً من 20 بليون دولار سنوياً ـ ما يقرب من ربع حصة سوق المنتجات الطازجة بكامله ـ بحلول سنة 2003 باستمرار ارتفاع وتيرة الإجهاد(2).

كذلك فإن استبدال عمليات معقدة بأخرى أبسط أحدثت نجاحاً رائعاً لشركة أنتويت كويكن Intuit Corporation's Quicken لبرامج الكمبيوتر المالية الشخصية. أسست كويكن مبدئياً لكي تحل محل عملية دفع الفواتير المعقدة. معقدة؟ من ناحية أولية، يعتبر تسديد الفواتير حقيقة أساسية من عملية الحياة بحيث إن كل فرد تقريباً ينهمك فيها على مدى أوقات موسمية خلال عمره البالغ. من ناحية أخرى، بمقارنتها بعمل الرغوة لفروة الرأس ومن ثم شطف الشامبو الحاوي على ملطف الشعر، خذ بعين الاعتبار كل هذه الخطوات، التفكير، والجهد المطلوب لسداد الفواتير ببساطة ودعم هذه العملية: تحرير الشيكات يدوياً، عنونة المظاريف، تسجيل البائع على أرومة دفتر الشيكات، احتساب أثر كل شيك على رصيد حساب الشيكات، تنظيم الدفعات بحسب القطاعات لغايات ضريبية وتتبع إجمالي كل قطاع، والتسوية الشهرية لكشف حساب المصرف. لم تكتف كويكن فقط بإلغاء بعض هذه الخطوات (عندما يتم تحرير أي شيك بالكمبيوتر، يتم إدخال رقم المبلغ في مسجل الشيكات أتوماتيكياً، يتم وضع عنوان المدفوع إليه في مكان يسمح برؤيته من خلال ظرف له نافذة شفافة، ويتم أتوماتيكياً ما ينبغي عمله بخصوص التنظيم المتعلق بالضريبة والحسابات) بل قامت أيضاً بتبسيط الخطوات التي لم تقم بإلغائها. فمثلاً، تقوم كويكن بعمل أتمتة لتحرير الشيكات بعد مشاهدة الأحرف الأولى المطبوعة من اسم المستفيد وتبسط بشكل واسع تسوية كشف حساب المصرف.

بما يسمى كويك بوكس Quick Books بما يقترب في المعنى من دفاتر الشيكات السريعة) توربو تاكس Turbo Tax وخدمات كويكن على شبكة

الأنترنت المسماة Quicken. Com وما وراء ذلك، استمرت أنتويت في إيجاد سبل لامتداد علامتها التجارية بطرق جديدة ذات علاقة نحو تخفيض إجهاد الزبون. في إطار من التسويق البسيط، ليس من المفاجئ أن اعتراف الزبون بالفضل بسبب التوفير في الوقت والجهد قد شجع قابلية أنتويت لكي تزدهر على مدى خمسة عشر عاماً في خضم صناعات برامج الكمبيوتر والخدمات المالية الأكبر منها والأوسع ثراء بكثير.

إن استراتيجية الاستبدال والأجزاء المكونة لها هي التي سيتم التركيز عليها في الفصل الرابع.

إعادة التعبئة

إعادة التعبئة هي تجميع عدد من السلع والخدمات في حزمة واحدة معاً والتي سبق توفرها فقط عبر مصادر متعددة (أو بعمليات شراء منفصلة من المصدر نفسه) لتقدم حلولاً كاملة عن طريق نقطة اتصال واحدة بالنسبة للزبون. في بعض الحالات ربما يتم التركيز عند إعادة التعبئة بشكل أساسي، على تجميع حلول متعددة للزبون ذي العلاقة في مكان واحد عند نقاط للسعر بحيث تؤمن له قيمة على نحو بدهي؛ في حالات أخرى يكون التركيز على التجميع المطلوب لجعل / الحلول / السلع الفردية تعمل سوياً على وجه أحسن. في أي من الحالتين، النتيجة هي قيمة ـ مضافة وقفة ـ واحدة للتسوق. إذا ما تم عمله على نحو فعال، ستزيد إعادة التعبئة «حصة الزبون» تماماً كما ستجلب زبائن جدداً.

قبل أن يعمل المسوقون البسيطون مثل ياهو !Yahoo استراتيجيات إعادة التعبئة لبناء ولاء للعلامة التجارية له شأنه بتجميع المعلومات على الشبكة الدولية. فمثلاً بلوم بيرغ ل. پ Bloomberg L. P. قامت ببناء عمل ناجح في العصر الرقمي مرتكز على تفوقها الجوهري في أن تصنع معاً كميات هائلة من المعلومات المالية في خدمة المستثمرين المحترفين. من خلال الكثير من

المصادر، أدت خدمة بلوم بيرغ إلى تجميع معلومات عن الأوراق المالية عبر العالم، الأخبار، البحث والتحليلات والوقت الحقيقي، الأسعار المتوقعة، وما كانت عليه تاريخياً. كل ذلك من خلال مصدر واحد شامل. وأوصلت كل هذا إلى جميع مستعملي الكمبيوتر الشخصي المشتركين بهذه الخدمة، مع استبدال مضيف للقيمة للوحة مفاتيح الكمبيوتر العادية بأخرى خاصة لها رموز ملونة للاستعمال السريع والسهل لتطبيقات بلوم بيرغ. بإعادة التعبئة المبتكرة لم تغد بلوم بيرغ فقط متربعة على رأس هيئات خدمات المعلومات المالية المهنية، ولكنها أقامت اسماً تجارياً قوياً بما فيه الكفاية لكي تزيد من حجم أعمالها إلى ما وراء الأسواق المهنية وذلك من خلال التلفاز، المذياع وشبكة الأنترنت.

في صناعة الطيران، قامت ستار آليانس Star Alliance بتجميع خدمة إعطاء الأولوية لدى ركوب الطائرة وكذلك تحميل أمتعة الركاب بالنيابة عن ثمانية خطوط طيران دولية رئيسية. بوضع نفسها في مركز «شبكة الطيران للكرة الأرضية»، زودت ستار آليانس أعضاءها الحاملين لبطاقتها الذهبية بعدد من الخدمات بما في ذلك ضمان أولوية الركوب على الطائرة لأي شركة ضمن شبكتها وبتحميل الأمتعة ضمن عدة خطوط طيران وكأن الزبون يسافر على خطوط طيران واحدة. للمسافر حول العالم والذي يمكن أن يستخدم خطوط يونايتد من شيكاغو إلى فرانكفورت، أو لوفتهانزا من فرانكفورت إلى ريودي جانيرو، وفاريغ Varig من ريو عائداً إلى شيكاغو ـ ولكنه ربما يكون مصنفاً كمسافر مهم للغاية يستعمل باستمرار فقط خطوط طيران واحدة من بين الشركات الثلاث ـ عندها يكون العرض الذهبي لستار آليانس خافضاً حقيقياً للإجهاد. (في الحقيقة، في أحد إعلانات ستار آليانس تم تصوير الزبون المسافر ربما كواضع لسانه داخل خديه، في الوقت الذي كانت فيه الدائرة المختصة بالإجهاد تجري دورة قصيرة عنوانها «عش جيداً باجتنابك الإجهاد») كمثال يضرب عن إعادة التعبئة الفعالة

بواسطة تجميع مضيف لقيمة الخدمات المجانية هي خدمات البنك المهتمة بالفن العائدة لبنك سويسرا المتحدة Union Bank of Switzer Land والتي تم إحداثها سنة 1977. آخذاً بالاعتبار أن الأفراد الأثرياء أنفسهم الذين يجمعون ويستثمرون في الرسومات الرائعة، القطع القديمة، الجواهر، ومقتنيات أخرى ذات قيمة مرتفعة، هم أيضاً أكثر الزبائن المنشودين لعصب خدمات البنك التقليدية، قام المصرف المذكور بجمع خدماته الاستشارية المختصة بالفن، خدمات القطع النقدية والميداليات، وخدماته الخاصة معاً، في حزمة شاملة يمكن الاعتماد عليها ذات نقطة وحيدة تنسق هذه الأنشطة وتتولى الاتصال مع الزبون. وتضمنت الخدمات غير المالية خدمات متخصصة مثل البحث الفني وتقدير القيمة، إسداء النصح في عمليات بيع وشراء القطع الفنية والنقدية والمعادن الثمينة، نقل اللوحات والتأمين عليها، حفظها، فرع تجارة العقارات، تسهيلات لمزادات القطع النقدية، وتسهيلات مصرفية خاصة بمشتريات المزادات. إن إعادة تعبئة كل هذه الخدمات باعتبارها عملاً مصرفياً خاصاً بالفنون قد خلق ما يمكن أن نسميه خطافاً لافتاً للانتباه إلى حد كبير للزبائن الذين يلتقي حبهم للفن مع حاجاتهم لإدارة أموالهم التي جرى التعامل بها سابقاً على نحو منفصل من خلال مجموعات متعددة من الاستشاريين.

إعادة التوجيه

إن إعادة التوجيه في إطار التسويق البسيط هي توجيه مباشر للعلامة التجارية على أمل تحقيق البساطة، أو توسيع التوجيه بالنسبة لهذه العلامة لتخفيض عدد العلاقات بين الأصناف التي يحتاج إليها الزبون على مر الزمن.

وجدت الأصناف الرئيسية في كل من ميادين العمل والزبون طرقاً في أواخر التسعينيات نحو اشتقاق ناجح واعد لصنف رئيسي بالتوجه نحو

البساطة، بسلع وخدمات، والاعتناء بالزبون لدعم تحقيق هذا الوعد. إن عبارة «هوندا. تجعل الأمر بسيطاً». انسابت بكل نضارة في شكل توجيه مشتق للصنف له سمعة طيبة ووثيق العلاقة بسمعة هوندا التي تتبنى التصميم ذا الاستخدام السهل. بينما لخصت هيوليت باكارد Hewlett - Packard التسويق البسيط في قطاع أعمال تكنولوجي معقد ـ وعاء كمبيوتر بحجم كبير ـ بوعد هو «وعاء خال من الإجهاد. مضمون». ثم في سنة 2000 أطلقت كونسرت Concert (شراكة بريتيش تيليكوم وإي تي أند تي British Telecom and AT & T) حملة «بساطة» اسمها التجاري بعنوان واعد «اتصالات حول العالم مبسطة إلى الدرجة التاسعة». مجمل إعادة التوجيه هذه التي ركزت على البساطة وتخفيض الإجهاد كانت مفروضة بشكل خاص ضمن إطار دراسات الإجهاد للمعنيين بها (الفصل الثاني)، لأن العائلات المشغولة والتي لديها أطفال كانت تشكل هدفاً ذا أولوية بالنسبة إلى سوق شركة هوندا، وكان مديرو تكنولوجيا المعلومات المثقلين بالإجهاد هدفاً لهيوليت باكارد وكونسرت.

ذهبت بعض الشركات في خطوة أبعد بإعطاء صفة للشركة بالتوجيه نحو البساطة، أحد بيوت الأعمال في نيويورك والتي تقوم بتسويق مجموعة كمبيوتر شاملة وتدعى أينشلادا كرانده Enchilada Grande والتي تحتوي على كمبيوتر شخصي، طابعة ملونة، اشتراك في الأنترنت لأربع سنوات وتجهيز الكمبيوتر في المنزل، أطلقت على شركتها اسم الحل البسيط The Simple Solution وكان يشار إليها بمثل هذه البساطة في مطبوعات التجارة التكنولوجية. نشأت في هذه الأثناء شركة مبتدئة تقدم خدماتها عبر الأنترنت، وتتيح لزبائنها أن يستخدموا موقعها على الشبكة ليقارنوا الشركات التي تقدم خدمات الاتصالات وأسعارها، وأعطت لنفسها وصفاً يعني البساطة .Simplexity.Com

هناك منظور آخر لإعادة التوجيه وهو تقليص عدد العلاقات ما بين الأصناف التي يحتاج إليها الزبون على مدى الوقت. قد يتطلب هذا توسعاً

لصنف عال المستوى نحو السوق الأدنى (ممثلاً أطقم ماني Mani الأرخص سعراً من قبل مصمم متقن للغاية مثل جورجيو أرماني) أو إيجاد طرق يتم فيها استعمال منتجات من قبل زبائن سبقهم غيرهم إلى استخدامها لإشباع حاجات ذات علاقة بالسلعة أو غير متعلقة بها (كاستخدام عقار تامز Tums المضاد للحموضة كداعم للكالسيوم). الاستراتيجية ذات الصلة هي تخفيض عدد الأصناف الفرعية ضمن عائلة من المنتجات. ورد في الفصل الثاني تحسن مستوى أداء العمل لدى أكيورا بعد إلغاء بعض الأصناف الفرعية لمصلحة الثبات على وضع اسم أكيورا فقط على كل سياراتها، مع تعديل بسيط في عدد نماذجها مثلما فعلت مثيلاتها من الأسماء التجارية المنافسة كأنفنيتي Infiniti، ساب Saab، ليكسوس Lexus وبي إم دبليو BMW. في بواكير التسعينيات انتقل قسم ثري إم M3 لمنتجات طب الأسنان من أكثر من مئة صنف تجاري مسجل باسمه إلى أكثر قليلاً من 20 صنفاً، مبسطاً الأشياء على نحو ملموس لزبائن ثري إم أطباء الأسنان. كذلك أدى انسياب الأصناف لكل من أكيورا وثري إم إلى إعطاء استخدام أكثر فعالية للأموال المرصودة للتسويق عندما توزعت هذه الأموال على عدد أقل من الأصناف بهدف دعمها.

سيتم تلمس أساليب تخفيض علاقات الأصناف ببعضها في الفصل السادس.

التعويض

يقوم التعويض بتوفير توريد مستمر مما هو متوفر من سلعة أو خدمة خالية من العيوب تماماً لقاعدة الزبائن القائمة عند نقاط سعر مقبول، بما يؤدي لأن يتخذ الزبون فقط قراراً بالشراء لمرة واحدة. هذا له صلة خصوصاً بالبضائع التي يتم استجرارها باستمرار، المواد الخام، والخدمات المتكررة الدائمة.

عودة إلى معجون الأسنان لمستعملي كريست Crest الملتزمين فإن جزءاً من الجذب هو في معرفة أن العبوة التي تزن ستة أونصات من النوع المضاد لصفرة الأسنان سيكون عموماً متوفراً على الرف لدى أي بائع مفرق للمستحضرات الطبية وأدوات التجميل، بغض النظر من هو البائع، أي يوم من الأسبوع، أو في أي مكان. لن تختلف طريقة التركيب، أو النكهة، ولا الجودة مهما تعدد الشراء. بالتعويض استطاعت كريست أن تلغي القرار بشأن معجون الأسنان وتقلصه ببساطة إلى أن يكون تصرفاً أتوماتيكياً دون تفكير مسبق من الزبون أو تحليلات ما عدا ملاحظة الموجود منه في المنزل قد قارب على النفاد. كما هي الحال مع أصناف رائدة أخرى والتي تتمتع بالتزام هائل في قطاعات البضائع دائمة التوريد، فإن وظيفة پروكتر آند غامبل كقائم بالتعويض لمعجون كريست هو في تنفيذ إدارة الإنتاج على مستوى يخلو من العيوب ومن نفاد المخزون. إن إخطاء الهدف لن يخيب آمال الزبون الملتزم بل إنه أيضاً يعقد الوقت والجهد لدى اتخاذ القرار عندما يتوجب على الزبون أن يزن الأمور ويختار أنواعاً بديلة.

يستكشف الفصل السابع توجهات معينة في التعويض بكونه مريحاً من الإجهاد، بما في ذلك الدور الذي يلعبه التوزيع ومراقبة نوعية المنتج تماماً مثل الهدف النهائي وهو التوريد المستمر: بتوريد تعويض أتوماتيكي بالكامل.

قبل أن نسألك بأن تشمر ساعديك لفصول العناوين الأربعة فإنه يبدو مشروعاً أن نغطي موضوعين من أجل ـ مساعدتك على التقييم وإلى أي درجة ـ مدى علاقة هذه العناصر بنوعية عملك: (1) سلسلة القيمة كإطار لتطبيق أي استراتيجية تبسيطية، و(2) دلالات للحكم فيما إذا كان يمكنك بنجاح إغفال البدهيات ذات الصلة بالبساطة دون تحمل عواقب خطيرة.

■ تبسيط سلسلة القيمة بالنسبة للزبون

بناء على مضمون الفصل الثاني «الاستبدال مقابل الإكمال»، فإن العناوين الأربعة تولي عناية إلى طرق فعالة لخلق قيمة حقيقية وافتراضية باشتقاق أصناف ومنتجات في أطر إجهاد الزبون وما تمليه البساطة. في المزية التنافسية، وهي كلمة مقدسة لاستراتيجية أي شركة منذ تعميم هذا التعبير في سنة 1985، وفر الأستاذ في جامعة هارڤرد مايكل پورتر Michael Porter نقطة انطلاق مفيدة، لكل هذا، سلسلة القيمة. لقد عرف سلسلة القيمة بالنسبة للمستهلك الفرد كحلقة الأنشطة المتتابعة تؤدى من قبل المستهلك ويكون فيها المنتج طرفاً بشكل مباشر أو غير مباشر، وسلسلة القيمة بالنسبة لأي نشاط يمارس العمل بمثابة مجموعة من الأنشطة يتم تأديتها لتصميم، إنتاج، تسويق، إيصال ودعم منتجاتها[3]. «نقطة البداية لفهم ما الذي له قيمة بنظر المشتري هو سلسلة القيمة بالنسبة إليه» كما يعلن پورتر. ونحن نعتقد أنها هي أيضاً أفضل نقطة للبدء في تحديد الفرص الاستراتيجية نحو تبسيط حياة الزبائن بأفضل الطرق قيمةً.. إذا كانت العناوين الأربعة هي الألوان الاستراتيجية لإزالة إجهاد الزبون، فعندها توفر سلسلة القيمة مجموعة الاختبارات ذات الصلة.

عندما طرح پورتر الطريقين الأساسيين لتعزيز سلسلة القيمة بالنسبة للزبون ـ تخفيض التكلفة بالنسبة للزبون أو رفع مستوى الأداء ـ فقد أقر بالتكاليف غير المالية كتلك التي ناقشناها كدوافع للإجهاد: «لا تتضمن تكلفة السلعة [للزبون] التكاليف المالية ولكن أيضاً الوقت وتكلفة الراحة. ثمن الوقت بالنسبة للمستهلك يعكس تكلفة الفرصة فيما لو استعملها [ذاك الوقت] في مكان آخر، تماماً مثل التكلفة الضمنية للإحباط، الإنزعاج أو بذل الجهد»[4]. كمسلك نحو استراتيجيات التبسيط والتي هي سلسلة ذات قيمة على وجه خاص، دعنا ننظر كل بمفرده إلى سلسلة القيمة لشركة وإلى المستهلك والأمثلة التي تقلص الإجهاد ضمن كل منهما.

الإراحة من الإجهاد لدى سلسلة القيمة التابعة للزبون

إن معظم زبائن أي عمل يلتقون مع الفرص الساعية لتخفيض الإجهاد. باستعمال نموذج بورتر، فإننا نجد تسعة أماكن للنظر فيها ضمن كل شركة: إن الأنشطة الأساسية الخمسة لكل شركة تشمل الخدمات المساندة الداخلية، العمليات، الخدمات المساندة الخارجية، التسويق والمبيعات، وخدمة الزبون، والوظائف الأربعة المساندة الرئيسية تحتوي على البنية التحتية للشركة، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا، والمشتريات، (للقراء الذين لديهم معرفة ضئيلة بنموذج سلسلة القيمة، تتضمن الخدمات المساندة الداخلية استلام المواد، توضيبها، مسؤولية المخازن الخ...، بينما تشمل الخدمات المساندة الخارجية التخزين والتوزيع للسلع التامة الصنع، عملية تلبية الطلبات والشحن أو التوصيل، قد ترغب في أن تذهب رأساً إلى المصدر لمعلومات إضافية؛ (مراجع المزية التنافسية مذكورة بالكامل في حواشي هذا الفصل). في كل الشركات ما عدا الصغيرة منها يوجد في كل من هذه الأماكن التسعة مدير متفرد باعتباره وكأنه الهدف المتوخى من قبل المورد، كل واحد مع دوافع الإجهاد لديه وطرق رؤيته للمقايضة أو العلاقة التبادلية للوقت / الكلفة.

من خلال وجهة نظر التسويق البسيط، نستطيع أن نتساءل إذا كانت هناك فرص لتخفيض إجهاد الزبون في أي من هذه الميادين التسعة بإعمال العناوين الأربعة (الاستبدال، إعادة التعبئة، إعادة التوجيه، التعويض) باتجاه تخفيض السعر (بما في هذا الكلفة غير المالية كالوقت مثلاً) أو رفع مستوى الأداء (الحقيقي أو المدرك). هذا يخلق مزيجاً (الشكل 1.3) يوفر أسساً للتفكير المكثف والإمساك بمخزون من الفرص للقضاء على الإجهاد لدى الزبائن في محيط التسويق فيما بين الشركات. في الأساس إنها طريقة لاستخدام سلسلة القيمة لتوسيع مسح الإجهاد لدى الزبون والذي سبق بحثه في الفصل الثاني. بتحديد قوى الدفع وراء الإجهاد بالنسبة لمن يتخذون

قرارات الشراء والمؤثرون في كل نشاط، يحق لنا أن نسأل إذا كان تخفيض الكلفة بالنسبة للشاري (مجدداً، مع احتساب التكاليف غير المالية) أو رفع الأداء بالنسبة للسلعة هما المساحة الأكثر خصباً التي يمكن لها توفير حلول للتبسيط. بمجرد أن يتم التوافق على مساحات الفرص العالية ـ فمثلاً، عند توفير التكاليف غير المالية على الزبون بالوقت في النشاط المبذول لإيصال المنتجات عينياً (خدمات المساندة الخارجية) ـ فعندها نستطيع إعمال واحد أو أكثر من العناصر الأربعة لاستنباط حل يتماشى مع التسويق البسيط الذي يخفض إجهاد الزبون.

فرص تقليص الاجهاد في سلسلة المنفعة
التابعة لأنشطة عمل الزبون
(بناء على نموذج سلسلة القيمة لدى بورتر)

أنشطة المؤسسة	دوافع اجهاد الزبون	الفرص المتعلقة بتخفيض الاجهاد: تكلفة المشتري المنخفضة (بما في ذلك التكاليف غير المالية)	الفرص المتعلقة بتخفيض الاجهاد: رفع مستوى الأداء (حقيقي أو مفترض)
أنشطة المؤسسة الأساسية:			
مهمات المساندة الداخلية			
العمليات			
مهمات المساندة الخارجية			
التسويق والمبيعات			
الخدمة			
الأنشطة المساندة في المؤسسة:			
البنية التحتية			
إدارة الموارد البشرية			
تطوير التكنولوجيا			
المشتريات			

الشكل 1.3

إن ملء المربعات الخالية في هذه المصفوفة هو أحد السبل التي تهيئ للبداية. يمكن بعدئذ الرجوع إلى الوراء للنظر إليها بعد القسم الثاني من هذا الكتاب، عندما ستبحث عن أماكن لتطبيق العناصر الأربعة للحصول على المزية التنافسية. خذ في الاعتبار كيف يمكن لمسوق (بائع) في شركة لحلول شبكات الكمبيوتر أن يستخدم مثل هذه المصفوفة عندما يضع استراتيجية لتسويق سلعته لصانع طائرات ضخم مثل بوينغ أو إيرباص. في حلقات القيمة هذه لدى المصنعين، دعنا نقول وعلى سبيل المثال فقط، إن الدوافع الثلاثة الرئيسية للإجهاد يمكن لها أن توجد في أمكنة مساندة الخدمات الداخلية، العمليات، وإدارة الموارد البشرية. دوافع الإجهاد متباينة في كل مكان: القلق حول توفر النوعية في الأجزاء وسرعة الإيصال في الخدمات المساندة الداخلية؛ الضغط الماثل للسيطرة على التكاليف (خاصة خلال الفترات التي تتضاءل فيها القيمة السهمية للشركة)؛ وفي إدارة الموارد البشرية، التعامل مع متطلبات حلقات دوران اليد العاملة تسريحاً وتوظيفاً مع انحسار وتدفق الطلبات على طائرات جديدة.

بالنسبة إلى بيع شبكات الكمبيوتر، فإن مصنع الطائرات لدينا مهتم بالتأكيد في تحسين مستوى الاتصالات لديه بين العاملين لتواصل أكثر فعالية وكلفة لها ما يبررها في ما بين تسهيلاته القائمة.

لكن هناك إجهاداً أقل ـ وبالتالي استعمالاً أقل ـ مرتبط بالتحسين المستمر في هذه الناحية. لذا فإن مسوقنا البسيط لتجهيزات شبكات الكمبيوتر يقرر أن يظهر على نحو خاص كيف يمكن للجيل الجديد لديه من المنتجات أن يخفض من إجهاد المدير في الميادين الثلاثة من سلسلة القيمة حيث يكون الإجهاد في أعلى وتيرة له. فمثلاً، يعرض البائع كيف بوسع هذه المنتجات أن تجعل من الأسهل أن تؤسس وتحافظ على اتصال عبر الشبكة الخارجية مع موردي الأجزاء للحفاظ على مستوى عال من الخدمات المساندة الداخلية، وكيف يمكنها تخفيض المصاريف الثابتة باستخدام أكثر جدوى

للمعلومات المتوفرة عن الزبون على الشبكة من أجل السيطرة على تكاليف توسيع هذه الشبكة، وكيف لها أن تساعد مديري الموارد البشرية في توفير الوقت، بتوظيف يحقق مردوداً أفضل لدى استخدام الأنترنت في تعيين موظفين جدد وباستعمال شبكة اتصال الزبون الداخلية لإدارة منافع العاملين، على حد سواء.

أما في إطار سلسلة القيمة، فإن القيمة الناتجة عن تخفيض الإجهاد التي تعزز من وجهة نظر الزبون بالثقة في العلامة التجارية لبائع تجهيزات الشبكات الذي اتخذناه مثالاً، فهي مبنية في الأساس على رفع مستوى الأداء في ميدان الخدمات الداخلية المساندة، تخفيض التكاليف لدى التشغيل، ورفع مستوى الأداء وتخفيض التكاليف غير المالية (توفير الوقت) في إدارة الموارد البشرية.

من نقطة استشراف للبساطة، وهي مضمون سلسلة القيمة الأصلية التي نوّه بها پورتر ـ والتي سبقت شبكة المعلومات الدولية بنحو عقد من الزمان ـ لابد من إعادة التمعن من خلال العدسات عن كيفية تأثير الأنترنت على سلاسل القيمة عبر كل الصناعات. لقد عملت الأنترنت إلى الآن على تكوين الصلة ما بين النشاطات الداخلية لأي عمل والموردين الذين يزودونه بالمواد، القنوات، والزبائن على نحو أكثر دراماتيكية كمصدر مهم للمزية التنافسية. في كثير من الصناعات، حلّت القابلية لنقل المعلومات الفعالة على نحو نشيط محل أهمية امتلاك سلسلة قيمة متكاملة عمودياً. وحتى بوجود هذا في الذهن، وسواء أكانت المؤسسة شركة على أرقى مستوى بكل المقاييس من الشراكة مع شركات أخرى، أو نموذجاً تقليدياً من التكامل العمودي، فإن نموذج سلسلة القيمة لا يزال راسخاً حتى يومنا هذا كقاعدة صلبة لاستكشاف فرص البساطة في التسويق ما بين الشركات ولتطبيق عناصر التسويق البسيط الأربعة.

تخفيض وتيرة الإجهاد ضمن سلسلة القيمة بالنسبة للزبون

توفر أيضاً سلسلة القيمة نافذة شاملة بما يتعلق بتخفيض الإجهاد في التسويق الخاص بالمستهلك. وعلى الرغم من أنها أقل هيكلة وأدنى تعريفاً كما هي بين الشركات، فإن كل وجه من النشاطات الشخصية أو المنزلية المتعلقة بالاستعمال المعين لسلعة أو علامة تجارية يمكن أن يجري تقييمه من أجل فرص نحو البساطة باستخدام العناصر الأربعة كما في التسويق بين الأعمال، فإن تخفيض الكلفة (وخاصة غير المالية) ورفع مستوى الأداء الحقيقي أو المنظور هما الموقعان اللذان يجري فيهما البحث عن هذه الفرص. الأمثلة الأكثر بداهة هي ضمن عالم مفهوم الاستبدال، عندما تحل منتجات جديدة سهلة الاستخدام محل القيمة التي توجد هناك صعوبة لدى استعمالها.

خلال التسعينيات من القرن العشرين استبدل كثير من المستهلكين أجهزة تسجيل الڤيديو لديهم والتي كانت صعبة البرمجة بنماذج أخرى تجمع جهاز التسجيل مع مزية البرمجة عبر خطوة واحدة. أجهزة التسجيل الجديدة خفضت التكلفة غير المالية بتوفير الوقت والجهد وحسنت الأداء بتقليص أخطاء البرمجة بحيث أصبح المستهلكون أميل إلى أن يسجلوا البرنامج المطلوب على وجه صحيح. تستمر دورة الاستبدال التي تسعى لتخفيض الإجهاد، إلى الجيل الجديد المقبل من تسجيلات التلفاز وتكنولوجيا إعادة الاستماع، حيث إن شركات مثل تيڤو TiVo وشبكات إعادة الإذاعة قد صممت أن تستبدل أجهزة تسجيل الڤيديو بأنظمة التلفاز الجاري عليها الطلب والتي تلتقط وتحفظ البرمجة بشكل رقمي على أقراص في مرونة ليس لها سابقة لإعادة الاستماع.

لفهم سلسلة القيمة لدى الزبون لأي سلعة معينة، فإنه من المهم أن لا نغفل الأنشطة الشخصية أو المنزلية ذات الصلة أو أن ننظر إليها من منظور

ضيق، بحيث يغيب عنا تأثير الإطار العام للحياة (الفصل الأول). كما هو الحال مع أي تحسين في الأداء داخل سلسلة القيمة، فقد يعتمد النجاح في النهاية على ما إذا كان صافي التأثير لمجمل الإجهاد الناتج من إضافة منتج ما في حياة أي فرد قد تم تقييمه من قبل هذا الأخير على نحو إيجابي أو سلبي. فمثلاً في حالة أنظمة المشاهدة لأجهزة التلفاز والجاري عليها الطلب، سيعتمد النجاح في السوق الكبير على ما إذا كانت مزايا الأداء تفوق التعقيدات الحاصلة بسبب تعلم واستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجمل العناء اليومي للمستهلكين الآخرين للتكنولوجيا. في سلسلة القيمة سيكون للأداء الحقيقي أحياناً تأثير أقل على الأداء المتوقع منه إلى سيل الأنشطة التي يتم بموجبها استعمال هذا المنتج[5].

هذه بالطبع ليست قضية متعلقة بالتكنولوجيا. فالنسبة إلى أم واقعة تحت ضغط عمل هائل، يمكن أن أن تقتنع بقيمة أكبر موجودة في صابون للغسيل يملك تركيبة مركزة منه إلى صابون آخر عالي الأداء ولكنه غير مركز. التركيبة المركزة تعني أن المنتج يدوم لفترة أطول، وبإطالة عمره الاستخدامي سيوفر عدد المرات إلى مكان بيعه لشرائه (وفي ذات الوقت توفير مكان في أرفف المنزل بسبب كثرة الكثافة في تركيز المنتج). لهذا الزبون، تقع دوافع الإجهاد أكثر في الأنشطة حول شرائه، تخزينه، ومراقبة الكمية الموجودة منه إلى استخدامه. في الحقيقة ، يتوضع معظم الإجهاد المتعلق بالسلعة خارج نطاق استعمالها. لهذا فإن معرفة الفرص التي تجلب الراحة من الإجهاد تعتمد على ما هو ذو قيمة ليس في استعمال المنتج فقط ولكن أيضاً على أنشطة الشراء، عملية الشراء بحد ذاتها، وعلى رعاية الزبون قبل قيامه بالشراء طالما كان هناك محل لذلك.

في دنيا عمليات التسوق والشراء، خفضت مؤسسة تاور ريكوردز Tower Records التي تبيع المنوعات الموسيقية، الإجهاد لقطاع مفتاحي من ضمن قاعدة زبائنها عندما فصلت أقسام الموسيقى الكلاسيكية لديها،

ووضعتها ضمن غرف منفصلة مغلقة (أو حتى في بعض الأماكن خصصت لها مباني منفصلة). سمح هذا بسماع الموسيقى الكلاسيكية في جو لا تشوبه موسيقى الروك التي يجري الاستماع إليها في مكان آخر من المحل. ربما يشكل أكثر أهمية، فإنها لفتت الانتباه إلى أن مشتري الموسيقى الكلاسيكية كبار السن والمحافظين لم يكونوا مرتاحين (مثلاً مجهدين) بسبب التسوق في جو مختلط تحتك فيه أكتافهم مع مرتدي الألبسة المنذرة بالوعيد من أولئك المراهقين ذوي الشعور المصبوغة باللون الزهر والحلقات التي تخترق مواضع كثيرة من أجسادهم. من وجهة نظر سلسلة القيمة، (هذا الفصل الفعلي الذي زاد من التكاليف الثابتة لشركة تاور) أدى بعشاق الموسيقى الكلاسيكيين المحافظين إلى أن ينظروا بارتياح إلى التحسن الذي طرأ على أداء الشركة كبيئة يتم فيها التسوق بشكل مريح، دون عناء وأقل إجهاداً.

وبالرجوع إلى سنة 1997 إلى ما وراء تجارة التجزئة عن بعد والمميزة بتقديم خدماتها مباشرة، خفضت أمازون دوت كوم Amazon.Com والتي تعمل بتجارة التجزئة عبر الإنترنت من التكاليف غير المالية للمستهلكين بواسطة عملية الشراء بذاتها بتوفير مزية سميت تثبيت الطلب بكبسة واحدة. في ذاك الوقت كان ذلك طريقة رائدة تفسح المجال أمام الزبائن المتكررين أن يطلبوا شراء بضائع بكبسة واحدة بواسطة وسيلة الإدخال بالكمبيوتر المسماة بالفأرة بدلاً من عملية إدخال الطلب العادي ذي الخطوات المتعددة لتعبئة نموذج إلكتروني. أنقص هذا من التكاليف غير المالية التي يبذلها المستهلك لدى قيامه بعملية الشراء وذلك بتوفير الوقت على نحو بدهي، وكذلك عزز من احترام الاسم التجاري لأمازون دوت كوم بفضل مزية الخدمة المهمة «من السهل التعامل معها». كاستراتيجية تسويق بسيطة، أصبح الشراء بكبسة واحدة حجر زاوية في أمازون دوت كوم يصح لأن يكون مثالاً لتنفيذ العنصر الثاني من عناصر التسويق البسيط وهي استراتيجية إعادة التعبئة

(لشرح مفصل أكثر عن نجاح التسويق البسيط لدى أمازون دوت كوم انظر الفصل التاسع).

في ميدان العناية ببيع الطوابع البريدية للزبون، يؤمن هذا المؤلف بأن بيتني باوز Pitney Bows ملأت فجوة تسويقية في أواخر التسعينيات عندما استبدلت عداد البريد الميكانيكي لزبائن مكتبها بآخر رقمي «متطور» (كجزء مما كان يدعى نظام مكتب البريد الشخصي). القيمة التبسيطية لهذا العداد، والذي يمكنه إعادة التزود بالطوابع بواسطة الهاتف بدلاً من الذهاب والإياب إلى مكتب البريد، اضمحلت إلى حد كبير بسبب الأداء الحقيقي للعداد الجديد. لقد كان أبطأ وأصعب في الاستخدام من العدادات القديمة. لكن الأمور المتعلقة بنموذج مبيعات الطوابع إلى المستهلك قد سببت رجحان الكفة في اتجاه خلق متاعب أكثر مما خففت، عندما كانت مخازن أكبر يعاد تعبئتها بسرعة نسبية حتى باستخدام قليل للختم البريدي (لقد ظلت الأختام القديمة التي تعمل أكثر وتخدم مئات المرات من الاستخدامات مهما تعددت الشهور التي يأخذها الزبون قليل الاستعمال في الاستفادة منها). خارج النطاق العام للحياة، ربما كان بإمكان الزبائن أن يتعاملوا مع الزمن والمصروف بتركيب وإحصاء اللفيفات المستبدلة الخاصة بالعداد المحسن لو كان هو الآلة الوحيدة في مكاتبهم. لكن هؤلاء الزبائن أنفسهم كانوا في ذاك الوقت يسجلون طلبات الشراء، وينفقون المال وعلى عجلة في استبدال اللفيفات لطابعات الكمبيوتر وأجهزة الفاكس الموجودة لديهم. لهذا فعندما تبدو للوهلة الأولى عملية استبدال لفائف الحبر لأجهزة الفاكس وطابعات الكمبيوتر ليس لها علاقة بسلسلة القيمة بالنسبة لمشتري عداد البريد، فإنها بالتأكيد جزء من مجموعة الأنشطة التي تؤثر في وجهة النظر نحو العلامة التجارية للعداد البريدي بعد ابتياعه. لهذا فإن تفاصيل تسويق بسيط كهذا قد تقرر ما إذا كانت العلامة التجارية بطلة أو ساذجة في التعامل مع الإجهاد.

إطار تنافسي للعناصر الأربعة

قبل أن نترك مايكل پورتر، هناك نقطة أخيرة واحدة مصدرها المزية التنافسية والتي تساعد على تسليط الضوء على ما إذا كان التسويق البسيط يأخذ مكاناً له في الحركات الفاعلة الإجمالية للمنافسة. «تتوضع قواعد المنافسة ضمن خمس قوى تنافسية: دخول منافسين جدد، التهديد الماثل بسبب البدائل، القوة التفاوضية لدى المشترين، ومثيلتها لدى الموردين، والتناصر في ما بين المتنافسين الموجودين في الساحة»[6]. إن العناصر الأربعة هي حول إيجاد بدائل في سلسلة القيمة للمشتري، سواء أكان شركة أو مستهلكاً. هذه الاستراتيجيات والمكونات العشرة للاستراتيجيات الفرعية والتي يتم تغطيتها في الفصول الأربعة المقبلة هي توجهات بديلة لإحلال البساطة محل التعقيد. بالنسبة لزعماء السوق أينما وجدوا فإن الدفاع عن حصتهم في السوق، والتهديد المتزايد من قبل البدائل يعني أن التهديد من قبل البساطة والتخلص من إجهاد الزبون هما بين أيدي المنافسين.

■ بدهية العناصر الأربعة: هل أنت مستثنى؟

وهكذا، كم هي شائعة عالمياً بدهية التسويق البسيط؟ أليس هناك بعض العزل من أجل التعامل مع العناصر الأربعة ولغز «الإحلال في مقابل الاستبدال».

إذا كنت تنظر عن مخرج للنجاة، فإن الصفحتين المقبلتين هما آخر مخرج في الطريق الحر قبل الوصول إلى الجسر. هناك نخبة قليلة من الشركات التي قد يكون بإمكانها تجاهل كل هذا وتبقى على نحو طيب، نخبة مختارة. كيف لك أن تعلم أنك واحد منها؟

إن خطر فقدانك لزبائنك (أو فشلك في استقطاب آخرين جدد) بسبب التعقيد والإجهاد قد يتفاقم بـ (1) مصادر المزية التنافسية الدائمة والجاري حمايتها من التقليد، (2) زيادة في السعر المنخفض، أو (3) التوجه نحو أسواق اقتصاد أقل تطوراً.

الحماية من التقليد

قد تتخطى كل أنواع الأخطاء ـ بما في ذلك كونك أبطأ من منافسيك في الاستجابة لصرخات الزبائن من أجل البساطة ـ إذا كان مصدرك الرئيسي لتفوقك التنافسي يأتي من الحواجز المخيفة لدخول جلسة المنافسة قبل حماية المخترعات، تركيز للقوة يخضع للرقابة، تفوق راسخ في التوزيع، أو ملكية نشاط عالي التخصص لأمد طويل. إلى ما قبل العصر الرقمي بفترة ليست بالقصيرة، سمحت براءة اختراع تملكها پولارويد للتصوير الفوري، أن تبيع بنجاعة منتجاً معقداً نسبياً أضاف خطوات تكميلية لعمل تقوم به بنفسك: انتظار الصورة حتى تخرج من الكاميرا، ومن ثم الانتظار لدقيقة أخرى على الأقل حتى تظهر الصورة المطبوعة، وبعد هذا طلاء الصورة بسائل كريه الرائحة لحمايتها من أي تلطخ. قليل من الزبائن الذين اشتكوا، لأنه لم يكن هناك أي منافس يستطيع أن يأتي بمنتج مماثل أو مساوٍ أو أفضل في نتائجه دون أن ينتهك حقوق براءات الاختراع العائدة لبولارويد.

يمكن لبيئة تنظيمية لأي صناعة أخرى أن توفر حماية مشابهة. إلى حين تفكيكها إلى أجزاء من قبل الحكومة الفيدرالية في سنة 1984 تمتعت إي تي آند تي بالسلطة الاحتكارية المقننة التي استثنتها من خدمة الزبائن على النحو الذي يجب كنتيجة لإعادة تنظيم خدمات الاتصالات في العصر الرقمي. فإلى ما قبل وجود توصيلات بديلة للمكالمات الهاتفية البعيدة متوفرة للزبائن دونما الحاجة إلى التعقيدات التي لابد منها بالضرب على مجموعة إضافية من الأرقام لتجاوز خدمة إي تي أند تي، لم يكن هناك ضغط منافس ذو شأن على إي تي أند تي لتقوم بتوفير أكثر أساسيات التبسيط إلحاحاً مثل إيجاد سهولة أيسر في استيعاب الفواتير.

قد تأتي الحماية أيضاً من تفوق في التوزيع. الدعوى الفدرالية على مايكروسوفت بتهمة الاحتكار التي أثيرت، تعود أسبابها جزئياً إلى تفوق

التوزيع لنظام التشغيل المسمى بالنوافذ Windows، والذي حقق اختراقاً بنسبة 90٪ عالمياً على صعيد كمبيوترات المكتب وذلك بتركيب هذا النظام مسبقاً في الكمبيوترات الشخصية العائدة لأي علامة تجارية رائجة، بالرغم من أن هذا النظام أكثر تعقيداً في الاستخدام منه إلى بدائل أخرى مثل نظام التشغيل لدى آبل ماكينتوش. في قطاع الوجبات الخفيفة، يمكن الجزم بأنه من الأيسر على فريتو ـ لييه Frito - Lay أن تحصل على مساندة بائع المفرق لحوافز أكثر تعقيداً أكثر منه إلى برنغلز Pringles العائد لپروكتر آند غامبل، لأن فريتو لييه تملك تفوقاً في التوزيع «من المخزن للباب» بإيصالها منتجاتها مباشرة إلى المراكز الاستهلاكية بدلاً من تمريرها عبر مستودع مركز التوزيع العائد لبائع المفرق. حتى بواسطة التنوع الأكبر لمنتجات وجباتها الخفيفة المتوفرة (نتيجة أخرى لتفوقها في التوزيع)، فإن سيطرة فريتو لييه الهائلة للأماكن على الرفوف ومخزونها من العبوات الجاهزة للاستهلاك تستطيع أن توفر لها توافقاً عظيماً من الحوافز اللوجيستية. يفضي هذا إلى تعقيد أكثر دون أن يخلق بالضرورة بحثاً إضافياً على عاتق بائع المفرق.

أخيراً، فإن بعض المظاهر الخاصة قد أصبحت مرادفاً لاسم تجاري راسخ بحيث إن التعقيدات تجد لها صدراً رحباً لدى الزبون. فشركة رولز رويس Rolls - Royce لطالما مثّلت السيارة الفخمة، وظل الزبائن راغبين في دفع مبلغ إضافي ليس فقط لأجل الفخامة بل ولكي يتلاءموا مع التعقيدات فوق المتوسطة للصيانة وإيجاد ورشات مرخص لها لإصلاح سيارات الشركة.

احتلال مركز القيادة في السعر الأرخص

إن للبساطة ثمنها، وإن فقدان البساطة قد يزيد من التوقعات بتحقيق الوفورات. فالملايين في محال البقالة تضحي على نحو روتيني بالتعبئة المريحة من أجل توفير المال فيما لو اشترت هذه المنتجات من علامة تجارية خاصة، وبحيث يقوم البائع بتخفيض تكاليف التعبئة ويوفر هذا المقدار على الزبون.

رغم أن هذا الفصل قد تحدث كثيراً حول تخفيض التكاليف غير المالية منه إلى التكاليف المالية ضمن سلسلة القيمة العائدة للزبون، فبالتأكيد إن تخفيض الإجهاد قد يأتي في صورة توفير المال. قد لا تكون البساطة بهذه الضرورة بالنسبة للعلامات التجارية التي تستطيع أن تتصدر وتدافع عن موقعها كمنتج بسعر رخيص في أي قطاع. لقد أحكمت ساوث ويست إيرلاينز South West Airlines بنجاح عملية النقل الجوي بنوعية مقبولة وبسعر منخفض، وحققت خلال سنوات أداء متفوقاً في مجالٍ عملها على الرغم من متاعب الزبون في عدم تعيين مقعد مخصص لركوبه على الطائرة سلفاً.

إذا كان السعر واقعياً، فقد يثبت أن اعتبار منتج جديد بعينه وكأنه استكمال لآخر ليس صحيحاً. فدمى الأطفال ذات الحجم الصغير ستبدو وكأنها استكمال وليست استبدالاً لدمى الحيوانات المحشوة والأكبر حجماً كقطاع جديد من هذه المقتنيات ضمن دنيا الألعاب. لكن عند سعر البيع بالمفرق المنخفض (كخمسة دولارات) أظهر أرباب الأسر مقاومة ضئيلة لشراء هذه الدمى الصغيرة شهراً بعد شهر حتى عندما تكون العشرات من هذه الدمى مبعثرة في جميع أنحاء المنزل.

في أقصى الاتجاه الآخر، أهدت فري پي سي. كوم Free PC.Com كمبيوترات شخصية في مقابل قبول الزبائن في أن يزودوها بمعلومات شخصية مفصلة عن آرائهم وذلك لأجل غايات دعائية، ولأجل أن يقبلوا بأن تمتلىء شاشات الكمبيوتر لديهم بالإعلانات التجارية على نحو مستمر.

لم تدخل البساطة ضمن ذلك لهذا الزبون (إلا للاحتمال القائل بتوفير عناء تسوق كمبيوتر شخصي لأولئك القلائل الذين حصلوا على جهاز بالمجان ولولا ذلك لتعين عليهم دفع المال للحصول عليه).

استهداف اقتصاديات الأسواق الأقل تطوراً

في وقت ما في أميركا، لم يكن الاختيار فوق الحد قضية كبيرة.

بالطبع لا يزال هناك مواطن مشابهة في يومنا هذا، إنها فقط أقل عدداً وأكثر تباعداً. ولكن إذا كان لديك شركة تبيع إلى اقتصاديات أقل تطوراً فقد تقبع العناصر الأربعة في الساحة الخلفية.

عندما تقوم فيليبس ببيع مصباح عالي الإنارة للأغراض الصناعية في الدول المتقدمة للغاية، فإن أفضل مزية فيه هو اللمبة ذات العمر الطويل والتي تغني الزبائن عن تسلق السلالم أو المصعد الهيدروليكي لأطول وقت ممكن إلى حين الحاجة إلى تغييرها؛ ليس هذا بالأمر ذي الأهمية في دول العالم الثالث حيث لا يعتبر الوقت سلعة نادرة، وليست اليد العاملة مرتفعة التكاليف، أو في بعض الحالات التي يعتبر فيها الحصول على الكهرباء لإنارة مثل هذا المصباح نوعاً من الكماليات. مثل ذلك، يعني بيع خدمات الهاتف المحلية في دول العالم المتقدم مزايا تحقق قيمة مضاف بحيث تجعل من الأسهل (الانتظار على الخط، إعادة الاتصال، الخ) أو تخفيض الإجهاد (هوية المتحدث)، في دول العالم الثالث فإن عملية ربط الجيل الأول من شبكات الهاتف قد تعني ببساطة توفير خدمة يمكن الاعتماد عليها إلى حد ما.

■ التسويق البسيط للبقية منا

إذا كان مجال عملك على شاكلة الأكثرية من أعمال العالم المتقدم، فإنه لا يصب في خانة الأعمال التي تنطبق عليها إحدى الحالات السابقة، وعليه أهلاً بك إلى التسويق البسيط مثلك مثلنا، كما نمضي قدماً معاً خلال العناصر الأربعة، فإن الشكل 2.3 يوضح مخططاً شاملاً بحيث يؤدي عمله كمرشد إلى مكونات استراتيجية محددة ـ أو استراتيجيات فرعية ـ ضمن كل واحد من عناصر التسويق، كل هذا مشروح بالتفصيل في الفصول من الرابع إلى السابع، والذي يركز بالتوالي على المسؤوليات ضمن الاستبدال، إعادة التعبئة، إعادة التوجيه والتعويض. بقراءتك هذه الفصول فقد ترغب من حين لآخر أن ترجع للوراء لهذا المخطط العام باعتباره إطاراً.



الشكل 2.3

■ خلاصة:

قدم هذا الفصل لعناصر التسويق البسيط الأربعة، الاستبدال، إعادة التعبئة، إعادة التوجيه، والتعويض - كجناح خاص للاستراتيجيات التي قد تستخدم بمفردها أو مجتمعة من أجل بناء أسماء تجارية أقوى وذلك بتخفيض إجهاد الزبون. لقد شرحنا أن كل واحدة من هذه الاستراتيجيات لديها مكونات استراتيجيات فرعية، وكل واحدة منها سيتم التعرف عليها بتفاصيل أكبر في فصول مقبلة. لقد ناقشنا تبسيط سلسلة القيمة، وكيف أن هذه السلسلة يمكن أن تكون أداء نافعاً لتحديد وتقييم الفرص لتطبيق العناصر الأربعة في التسويق بين دور الأعمال أو التسويق الموجه للمستهلك. ولقد تحدثنا عن الظروف الخاصة التي يمكن أن تلطف من مخاطر قاعدة زبائن تعاني من إجهاد زائد عن الحد وذلك لنخبة من المسوقين.

يبدأ الفصل التالي بتشخيصنا العميق لكل واحد من العناصر الأربعة مبتدئين بالاستبدال.

الجزء الثاني

الاستراتيجية الأربع للتقدم

التعويض: بين الاستبدال والإدغام

البديل الوحيد عن تجربة لم نجتزها نحن بأنفسنا إنما هما الفنّ والأدب.

ـ إلكسانْدرْ سولْجَنِتْسين (من محاضرة بمناسبة نيله جائزة نوبل، 1972)

خلال فترات حياتنا المحدودة الزمن حُكْماً، فإن كل شيء تقريباً يمكن النظر إليه كبديل عن شيء آخر، ويمكن إنزاله هذه المنزلة، ففي حالة الملحوظة المذكورة والتي أبداها سولجنتسين، فليس من شأن الفن والأدب أن يكونا مجرَّد بدائل، وإنما أن يكونا أيضاً موفِّرَيْن عظيمَيْن في الوقت والجهد والإنفاق. فلو كان المرء مثلاً قد أبحر فعلاً على متن السفينة «Titanic تايتانيك» وغرق معها، لكانت التكلفة أفدح كثيراً من ثمانية دولارات وأربع ساعات من الزمن يقضيها لمشاهدة الفيلم. ففي السخافة الصارخة التي ينطوي عليها هذا المثال الذي ينتمي إلى الكلام الفارغ، ثمّة درس تسويقي جادّ. كما وفيه المُدْخَل إلى التسويق البسيط في عنصره الأول ألا وهو: التعويض.

إن التعويض هو العنصر الأساسي الأعظم بين عناصر التسويق البسيط الأربعة، وهو الحد الأدنى المطلوب لاجتناب اللفتة المتمثلة في أن ينظر الزبائن إلينا كفضوليين. وما دام تخفيف العناء تخفيفاً محسوساً لدى المستهلك كثيراً ما يكون أمراً مستحيلاً، فإن استراتيجية التعويض لابد وأن

تضع في مقام الأهمية أن لا تحصل زيادة في العناء، وأن تعتبر ذلك ثمناً لدخول موقع التسويق البسيط.

سوف نعمد في هذا الفصل إلى تقسيم استراتيجية التعويض إلى استراتيجيات فرعية قابلة للتنفيذ، من شأنها أن تقلب حظوظ النجاح رأساً على عقب لدى طوائف كاملة من ميادين التجارة، مع ما تضمّه هذه الطوائف من العلامات التجارية ومنتجاتها، وذلك في عصرنا الرقمي هذا الذي يتعاظم فيه العناء.

لقد عرَّفْنا التعويض في الفصل الثالث على أنه تنمية المنتجات و/أو إنزالها منزلة جديدة كبدائل عن منتجات متعددة، أو عن منتجات أو طرائق عمل أكثر تعقيداً منها (وقد أعطينا مثلاً على ذلك الشامبو المكيِّف للشعر، وبرمجيَّات «Quicken كْوِيْكَنْ» لإدارة الأموال الشخصية). وهناك إمكانية أن نعمد إلى بعض المنتجات الموجودة والتي لم يسبق أن أنزلوها هذه المنزلة وضوحاً، لكي يتم إنزالها منزلة جديدة ابتغاء قيمتها التعويضية (أعني التبسيطية).

إن الخدمات التجارية المبكِّرة على الشبكة، أمثال «Prodigy بْروديجي»، و«Compuserve كومبيوسيرف»، و«America Online أمريكا أون لاين»، إنما كانت أمثلة عن منتجات تعويضية عظيمة الشأن. والحقيقة أنهم لم يُنْزلوها هذه المنزلة في حينها. كانت هذه الخدمات على الشبكة بمثابة ابتكار بالغ القطيعة عما كان قبله، ولذا، فكان من البلاغة أن ينزلوها عند انطلاقها منزلة «عالم جديد كلّيّاً من المغامرة، والاستعلام، والتسلية، كما قدَّمها أولئك الطليعيون في حينها». ولكن عالماً جديداً كلّيّاً إنما يكون، تعريفاً، عالماً فضوليّاً. وهذا ما أحدث الإعاقة. ففيما عدا أولئك الذين اعتمدوا هذه الخدمات، كانت الغالبية من الناس تتراجع أمام عوالم جديدة مشحونة بالتكنولوجيا. وما هو أكثر خطورة، فقد كانوا يشعرون بالتهديد من أي شيء

فضولي جديد يخوضون فيه. مع هذا، ففي أواسط التسعينيات، عندما بلغت اندفاعة «أميركا أون لاين» التسويقية حالة الحُمَّى، كنا قد بلغنا زمناً ربما صارت فيه منافع التبسيط الحاصل من استخدام الشبكات تفوق منافع المغامرة. (سنة 1998، كانت «أميركا أون لاين»، وهي المتقدّمة في هذا المضمار، قد أدخلت بعض القيم التعويضية المخفِّفة العناء إلى تقييم منزلتها. وكانت الصفحة المحلية لـ AOL. COM «أي أو أل. كوم» تحمل إلى الجمهور شعارات: «البحث صار بسيطاً، الأخبار الشخصية صارت بسيطة، التسوُّق صار بسيطاً»).

مع هذا، فإن تواصلات «أي أو إل» المبكِّرة عن علامتها التجارية لم تكن قد أفصحت بعد عن الأمور الكثيرة التي كانت هي تعوِّض عنها فعلاً. فمثلاً، بعض الاشتراكات في المجلات المطبوعة (وكل منها عبارة عن 12 إلى 52 قطعة ترد بالبريد، بحسب ما تكون المجلة شهرية أو أسبوعية، بالإضافة إلى الفاتورة وإلى وجوب كتابة شيك)؛ والمكالمات الهاتفية مع عميل البورصة للحصول على عروض، (وكانت هذه العروض متوفرة لديها على الشبكة في وقت لم يكن قد وُجد فيه بعد أيّ عملاء بورصة قائمين على شبكة إلكترونية، ولا أيَّ مواقع مالية على الشبكة)؛ ثم الاتصالات بالخطوط الجوية أو الاشتراك في الأدلَّة المطبوعة التي تصدرها الخطوط الجوية (حيث كانت «أي أو أل» هي المبكِّرة في عرض مواعيد الطيران والحجز عن طريق قاعدة معلوماتها «Easy Sabre إيزي سابر»). بيد أنه، مهما بلغت «أي أو إل» من نجاح باهر، فلن نستطيع أن نعلم يوماً كم كان من شأن توغّلها في وسط الجمهور أن يتسارع - أو كم كان مقدار الزبائن الموافقين على دفع النقود اللازمة أكثر عدداً - فيما لو أُنزلت آنذاك منزلة التعويض.

عندما كان سوق الكمبيوتر الشخصي الذي بحجم راحة اليد، وهو منظِّم الأمور.الشخصية، محصوراً عند بوّابة الانطلاق في مطلع التسعينيات

وأواسطها من القرن العشرين، وهو الذي بلغ فيما بعد قمّة النجاح وصار موضوع إدمان، كان لدى الموظفين التنفيذيين الجوّالين والمديرين ملء أيديهم من الكمبيوترات داخل الحقائب بحجم الأحضان، ومن الهواتف الخلوية، ومن الأجهزة الصغيرة الأخرى التي تراوح ما بين المتابع الهاتفي «البيجر» ومسجِّل الإملاء. لذا فإن فكرة أي جهاز فضولي محمول آخر، وتعلُّم كيفية استعماله، كانت أموراً غير مرغوب فيها لدى الكثيرين، بل الأحرى أنها كادت أن تكون مكروهة قطعاً. ثم، وبعد سنوات من الفشل الذي عانته منتجات رئيسية في هذه الطائفة، حتى آلات التسويق مثل «Magic Link ماجيك لينك» من شركة «سوني»، و«Newton نيوتن» من شركة «Apple آبل»، انطلق أخيراً جهاز «Palm Pilot بالم بايلوت» من شركة «3 Com ثري كوم» سنة 1997. لم يكن سبب نجاحه فقط لأنه أقرب إلى الحَدْس وأسهل استعمالاً. بل كان نجاحه أيضاً يعود إلى الشركة الذي أنزلوه فيها في وقت صار أهل التجارة فيه مشغولين أكثر من أي وقت مضى، فصاروا مهيَّئين للإذعان إلى المعلومة الآنية التي تأتيهم وهم في الطريق. ولكن مع انفجار الإنترنت، لم يعد «بالم بايلوت» مجرد منظِّم للعمل الشخصي، بل أصبح أيضاً أداة إدغام لتنظيم الأمور والدخول إلى الإنترنت، حيث إنه يوفِّر بوابة دخول إلى الشبكة، صغيرة الحجم ومحمولة. فبدلاً من الإعلان الخِبْرَوي الذي استخدمته أجهزة أخرى مماثلة وحجومها مثله بحجم راحة اليد، أنزلوا جهاز «بالم بايلوت» منزلة أنه الجزء الأهمّ من كمبيوترك الشخصي والذي «يسير معك». وقد خفضت شركة «ثري كوم» إلى الحد الأدنى من خطر النظر إلى جهازها على أنه فضولي، بأنها قاومت الإغراء المتمثل في أن تحمِّله مزايا إضافية، وبأنها أثبتت أن استعماله هو بمثل سرعة استعمال الورق، جرّاء تصميمه الذي يُدْرَك بالحَدْس. والحقيقة أنه إنما يعوِّض عن الورق. هذا بالإضافة إلى أنه يعوِّضك عن استخدام كمبيوتر شخصي للوصول إلى المعلومات المحمولة فيه.

■ الاستراتيجيات الفرعية للتعويض الفعلي

يمكن بلوغ التعويض عن طريق استراتيجيتين فرعيتين مخفِّفتين للعناء، ألا وهما: الاستبدال والإدغام. الاستبدال هو التعويض بأبسط أشكاله: «استعمل هذا (أو افعل هذا) بدلاً من ذاك، وسيكون الأمر أسهل / أسرع/ أقل عناءً». (والمثال الأوسع حضوراً وتأسيساً هو استخدام جهاز صرف النقود الآلي بدلاً من شبّاك الصندوق. فيمكنك المجيء في أي وقت، والمتوقَّع أن لا تحتاج إلى الانتظار في طابور بطيء التحرّك). فالمسوّق الذي يستطيع تقديم البديل، والذي يفعل ذلك على نحو موثوق، يكون قد تجنَّب اعتبار مُنْتَجِهِ فضولياً. ومما يزيد في نجاح الاستبدال أيضاً أن يُشار إلى نسبة تخفيف العناء الحاصلة لدى تحديد منزلة المنتج.

أما الإدغام، فهو يَخطو خطوة هامة أخرى. فمن شأنه أن ينقص عدد عمليات الشراء و/أو عدد الخطوات المطلوبة اللازمة لبلوغ الأمر، سواء أكان هذا الأمر مُنتجاً أو خدمة، و/أو لبلوغ الصرف المقصود منه. (مثلاً: اشترِ هذه السيارة التي تجمع ما بين الفخامة والرياضة والخدمية، وهي تُغنيك عن الحاجة إلى سيارتين معاً، إحداهما سياحية فخمة، والأخرى خدمية ذات تحريك بالعجلات الأربع، مخصَّصة للطرقات غير المعبَّدة. إن من شأن الإدغام أن يوفِّر الوقت على المستهلك في معظم الأحيان، كما ومن شأنه أن يوفِّر عليه المال أحياناً. بيد أنه يوفِّر التفكير، والجهد، ومتاعب البال، بوجه خاص. إن تركيب عدة أشياء معاً ليست بالفكرة الجديدة، ولكنها تزداد وروداً في سياق المعيشة في العصر الرقمي الشامل.

الاستبدال:

هناك ثلاث مقاربات إلى الاستبدال يمكن سلوكها متفردة أو مجتمعة:

(1) الاستبدال موجوداً في المنتج أو الخدمة؛ (2) الاستبدال موجوداً في التسويق (وذلك خاصة عندما لا يكون موجوداً في المنتج بوضوح)؛ (3) استبدال ما يكون متوقَّعاً بما هو متغيِّر.

الاستبدال موجوداً في المنتجات أو الخدمات:

في مرحلة تطوير المنتج، ينبغي دوماً طرح السؤال الآتي: هذا بدلاً من ماذا؟ رغم أن الأمر واضح، فإن منتجات كثيرة تُصمَّم بدون قيمة استبدالية، وتُدخل إلى السوق نظراً لما لها من قيمة في ذاتها قائمة في فراغ، إلا أنها تكون فضولية، وبالتالي تعاني من مقاومة لدى المستهلك عندما تُدخل إلى نطاق معيشته. أما عندما يكون هناك عرض واضح أن «هذا بدلاً من ذاك، وإليكم المَغْنَم»، فحتى المنتجات الجديدة التي تحتاج إلى تعديل ملحوظ في السلوك يمكنها أن تنجح مستفيدة من التسويق البسيط بمثابة ريح خلفية تدفعها إلى الأمام.

وكما في حالة جهاز الصرف الآلي، فإن حمل الناس على استخدام البريد الصوتي في البيت بدلاً من جهاز الإجابة الآلية قد اقتضى تغييراً في السلوك لدى المستهلكين، وتعلُّم تعامل جديد، والوثوق بأن خدمةً غير ملموسة تستطيع أن تلتقط رسائلهم الصوتية على نحو مأمون ومكتوم. ولذلك فلم تكن هذه التحولات إلى أساليب جديدة سواء في الصيرفة أو في التواصل حالات من النجاح الآلي، بل الأحرى أنها تطلبت بعض الوقت لنجاحها. إلا أن حالات قبولها ـ في الوقت الذي كانت فيه مستويات العناء وضغوط ضيق الوقت تتعاظم شدّةً ـ قد شقّت لها جادات عريضة في وسط الجمهور، مما وفّر على المهنة المصرفية مليارات الدولارات، وأوجد سبلاً جديدة تدرّ مداخيل عظيمة على شركات الاتصالات.

خلافاً لمنظِّم الأعمال الشخصية، كان البريد الصوتي استبدالاً مباشراً. لم يكن مجرد تعويض عن وظائف جهاز الإجابة (عدا ما يخص فرز المكالمات)، ولكنه عوَّض أيضاً عن جهاز قائم بذاته، بخدمة افتراضية غير مرئية في وسعها أن تؤدي بعض الوظائف بأسرع من جهاز الإجابة (مثلاً إرسال الرسائل بسرعة، أو إعادة إرسالها)، كما وقد مكّن من أشياء أخرى لا

تستطيعها أجهزة الإجابة قط (مثلاً تغيير التحية التي ترسلونها من أماكن بعيدة، أو إرسال رسالة إلى شخص آخر على الشبكة).

أما في عالَمي الطعام والتغذية، فإن البدائل تشكل في الواقع طائفة، والأحرى أنها طوائف متعدِّدة. وهذا حاصل على صعيد العلامات التجارية للمادة الأصلية المكوِّنة للمُنْتَج، كما وعلى صعيد العلامة التجارية للمنتج النهائي. ففي ميدان بدائل السكر مثلاً، تظهر العلامة التجارية للمادة الأصلية في مستحضر «Nutra Sweet نوترا سويت» لشركة «Monsanto مونسانتو» (وهو مركّب «Aspartame آسپارتام» الكيماوي)، وفي مستحضر «Sunnette سونيت» لشركة «Hoschst هوكست» (وهو مركب Acesulfame-K آسيسولفام - كي)، وهما مادتان تظهران في منتجَيْ «Equal إيكْوال» و«Sweet One سويت وان» على الترتيب. أما في بدائل الدهون، فإن مستحضر «Olean أوْلَيان» (وهو مركب «Olestra أولسترا» الكيماوي) فإنه يظهر في مقليات البطاطا «Wow!» لشركة «Frito-Lay فريتو لاي»، وفي منتج «Pringles برينكلز» لشركة «P & G پي أند جي». إن هذه المنتجات لا تبدو في حد ذاتها أمثلة بالغة الدلالة على التسويق البسيط، فهي مجرد استبدال مادة بمادة من قبيل العناية بالصحة. إلا أن التقاطع ما بين الاستبدال والقلق المتعاظم الذي تثيره هموم الصحة - وهو ما نشأ جزئياً عن تزايد معلوماتنا كل سنة عن الآثار السيئة لاستهلاك السكر وبعض أصناف الدهون - هو الذي يتيح لهذه المنتجات أن تستثمر رصيدها من إزالة القلق لدى المستهلك. ولننظر الآن إلى تسويقها: فإن «إيكْول» يقدَّم في منزلة أنه يساعد على إبقاء نمط الحياة صحّياً (وهو يقدَّم أيضاً على مواقع من الشبكة تعطيك إفادات عن الاسترخاء)، كما أنه يقدَّم في منزلة أنه يساعد على التعايش مع مرض السكري بعناء مخفَّف. أما مقليات البطاطا «واو!»، فهي تستهدف الذين يهتمون بحساب ما يتناولونه من سُعرات حرارية، كما ويستهدف الآباء الذين يقلقون من قبيل «لقمشات» الأولاد غير الصحية. إن

الاستبدال المباشر الذي يخفف القلق إنما هو أمر من قبيل التسويق البسيط في أدنى مستوياته.

ومثلما أن البدائل الغذائية تستفيد من القلق على الصحة لكي تدفع الاهتمام بطائفتها قُدُماً، فإن أي ميدان يثير القلق الشديد من شأنه أن يغدو موقعاً صالحاً للبحث عن استبدال له إمكانيات تسويقية تفوق المتوسط. وإن خدمات الدعم بالمعلومات على الشبكة للكمبيوتر الشخصي، من أمثال «@ Backup باك أَپ»، تلخّص هذه الاستراتيجية. إن «@ باك أب» تذكّر مستخدمي الكمبيوتر الشخصي بأن «السواقة الشديدة تؤدي إلى حادث تحطّم كل 15 ثانية»، وهي تقدم تدعيماً يومياً تلقائياً بالمعلومات للكمبيوتر الشخصي، وتؤمّن تخزين هذه المعلومات في عدة مواضع خارج موقعها، احتياطاً لحالة فشل أي جهاز منفرد. فهذه طائفة استبدالية قد اقترنت بميدان فيه قلق شديد ـ ألا وهو التفطُّر خوفاً من فقد المعلومات ـ مع وعد صريح قائم في المنتج وفحواه: «استخدِمْ هذا بدلاً من القرص أو الشريط، وسوف توفر الوقت، والنقود، والمكان، وشرور الفشل الآلي المحتملة، كما وأنك سوف تربح أماناً إضافياً من تخزين المعلومات خارج الموقع على طول (ولا ننسى قابلية الوصول إلى أضابيرك المخزونة بينما أنت في طريقك من البيت أو المكتب).

وأخيراً، فإن شهية المستهلكين إلى توفير الوقت قد اشتدَّت إلى حد أن كل عرض يؤدّي إلى مكسب صغير من توفير الوقت صار كافياً لإطلاق منتج جديد إطلاقاً ناجحاً ولو في طائفة تتزاحم فيها المنتجات. بعدما أطلقت شركة «Tenneco تينكو» أكياس الطعام «Hefty One Zip هَفْتي وان زيب» سنة 1996، غدت هذه الشركة هي الثانية في الترتيب في طائفتها ولمَّت 22٪ من السوق في أقل من سنتين لمجرد أنها عرضت تفوقاً على الأكياس الأخرى القابلة للإقفال مثل «Glad Lock غلاد لوك». فأكياس «وان زيب» المزودة بالسّحاب البلاستيكي تجنِّب المستهلكين أن يتلمّسوا حافتي الكيس مدة ثانيتين أو ثلاث بغية أقفاله.

الاستبدال موجوداً في التسويق

إن القيمة الاستبدالية القائمة في المنتج قد تكون، بكل بساطة أقل وضوحاً مما هي في البريد الصوتي أو في منتج «ايكول». ففي الحالات التي تكون هذه القيمة موجودة حقاً ولكنها غير ظاهرة بما فيه الكفاية، يتوجب على استراتيجية التسويق أن تستخرجها من أرضها وتحملها إلى المقام البارز. وكثيراً ما يحصل في هذه الطوائف من المنتجات أن عدم وضوح القيمة الاستبدالية يوفر فرصة أعظم لتمييز التفاضل بين المنتجات على أساس تخفيف العناء. لنتذكر المناقشة في الفصل الثالث حول ملحوظة Michael Porter مايكل پورتر عن الحاجة إلى إعطاء «الإشارة» عن الاستبدال. أما الاعتقاد بان المستهلكين سوف يتصوَّرون الأمر من تلقاء أنفسهم، فقد يكون بمثابة الخطأ الفادح.

مثال مفيد في هذا الصدد هو التسويق من شركة إلى شركة لدى الفئة العليا من طائفة تخزين المعلومات في سوق الشركات، والذي كثيراً ما يشار إليه في المهنة الكمبيوترية بعبارة «التخزين لدى المنشآت». ففي الشركات الكبيرة، يؤكدون تأكيداً عظيماً على قابلية الوصول إلى كميات هائلة من المعلومات وحمايتها والتصرف بها على نحو فعَّال، وعلى التطبيقات البرامجية ذات المهمات الدقيقة. مع هذا، ومع توجه سنوات التسعينيات من القرن العشرين إلى نهايتها، لم يكن أي طرف هام ممن يعملون في ميدانيّ «UNIX يونِكْس» أو «Windows NT ويندوز أن تي» قد لفت النظر إلى إيلاء هذا الميدان منزلة المخفِّف للعناء. ومع أن العلامات التجارية المنافسة لشركة «Hewlett-Packard هيولت پاكارد» مثل «Sun صَنْ» و«Compaq كومپاك»، كانت تدَّعي بشدة أنها موثوقة الأداء، ومع أن علامة «IBM آي بي أم» التجارية كانت تحوز موثوقية غير مسبوقة مغروسة فيها غرساً عميقاً، فإن «هيولت پاكارد» كانت هي السَّباقة إلى إدراك أن الفرصة سانحة للتقدم خطوة أخرى، بأن تُنْزل جملة منتجاتها التي تقدم حلول التخزين لدى المنشآت

منزلة المخفِّفة للعناء. فالعهد القائم في شعارها: «تخزين المعلومات بلا عناء»، والذي أبلغوه في عبارة «Relax الاسترخاء من العناء»، قد كان له صدى قوي لدى مديري أنظمة المعلومات الذين تتعرّض وظائفهم إلى البوار كل يوم في حال فشل التخزين.

كانت «هيولت پاكارد» بوجه عام تُعتبر على أنها إحدى العلامات التجارية الأشدّ موثوقية في التاريخ. ومع ذلك، فلم تقو على تمييز نفسها عن علامة «آي بي أم» من حيث الموثوقية. إلا أنها استطاعت أن تكتسب حصة من السوق في ميدان التخزين لدى المنشآت باستباقها إلى احتلال فضاء تخفيف العناء عن طريق رسالة إعلامية إلى المستهلكين فحواها: «اعتمدوا حلولنا لتخزين المعلومات بدلاً مما تستعملونه الآن، وسيكون المردود لديكم هو تخفيف القلق، إذ سوف تنسون مشاكل التخزين، وتركِّزون جهودكم على حسن التصرّف بالمعلومات الموثوقة كقوة تنافسية لمصلحتكم».

وهناك سبيل آخر لتشديد التمايز على أساس تخفيف العناء، يتمثل في تقديم الكفالات والضمانات، التي تعاهد على أن تستبدل اليقين بالشك. فمع كل الوعود بالموثوقية التي كانت تقدَّم في طائفة تخزين المعلومات لدى المنشآت، ومع كل الإحصاءات التي كانت تقدَّم حتى ذلك الحين (والإحصاءات تبقى هي المقياس الأساسي للموثوقية)، فإن أحداً لم يقدِّم كفالة عن نظام التخزين برمَّته حتى ذلك الوقت، إلى أن عرضت «هيولت پاكارد» كفالة نسبتها 99.95٪ في ذلك الوقت، معطوفة على إنزال نفسها منزلة الخلوّ من العناء. (ثم رفعت النسبة إلى أعلى من ذلك في وقت لاحق). ففي العصر الرقمي، يتطلع المستهلكون العاديون والزبائن من أهل التجارة جميعاً وأكثر فأكثر إلى سبل موثوقة لتخفيف العناء. ولذا، فقلّما تجد رسالة تكون أقوى تأثيراً من تلك المتمثِّلة في مساعدة الزبائن على إقامة الصلة بين موثوقية مُنْتَجِك (أو موثوقية شركتك) وبين تخفيف العناء، هذا مع دعم الرسالة بكفالة تكون بمثابة الحجة المقنعة.

إن إشهار العلامة التجارية هو سلاح آخر من شأنه أن ينقل إشعاراً واعداً للزبائن، فيحملهم على استعمال هذا مكان ذاك. عندما راحت النساء يهجرن سوق طلاء الأظافر اللمّاع في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، وقد ضِقْنَ ذرعاً بالوقت الذي يصرفنه مع منتجات التجميل، ابتكرت شركة «Revlon رڤلون» طلاء «Top Speed السرعة القصوى». صحيح أن الاستبدال كان قائماً في المنتج نفسه (فهو يجف خلال 90 ثانية فقط)، إلا أن العلامة التجارية قد آتت العَجَب إذ هي نقلت إلى النساء المشغولات خبر أن ذاك المنتج كان خاصاً بهنَّ. وما إن أطلقت شعارها الإعلاني: «إنه يتركك حرة بعد 90 ثانية»، حتى حصد هذا الطلاء على وجه السرعة حصة من السوق بلغت نسبتها أعداداً برقمين.

استبدال ما يكون متوقَّعاً بما هو متغيِّر

في أجواء نمط الحياة المشحون بالعناء، وفي أجواء التجارة الفوضوية، قلَّما تجد ترحيباً أشدّ مما سوف يلاقيه الاتساق المتوقَّع. فالعلامة التجارية التي تستطيع استبدال ما يكون متوقعاً بما يبقى سائباً سوف تكون هي بطلة الساحة. وينطبق هذا بوجه خاص على إسباغ التسوية على التغيُّرات المحتملة في التسعير، والتوقيت، والنتائج. فهذه أبعاد ثلاثة أساسية ينبغي التطلع إليها بحثاً عن فرص للتمايز في ميدان التوقُّع.

ضمانات التسعير: الصراخ وراء البساطة يفسِّر الشعبية المتزايدة لنمط التسعير الموحَّد في عدد من الطوائف التجارية، والذي من شأنه أن يزيل العناء بطرق كثيرة:

(1) تخفيض التشكّك لدى المستهلكة عما سوف تضطر لإنفاقه في أوقات مختلفة من اليوم أو من الأسبوع؛
(2) تسوية مقدار السيولة النقدية لدى المستهلك على مدى زمني أطول؛
(3) في حالة تقديم ضمانات سعرية، تخفيض القلق بشأن التعرّض إلى زيادات سعرية في المستقبل.

بين منتصف التسعينيات وآخرها من القرن العشرين، نالت طريقة التسعير الموحَّد من قبل شركات المرافق شعبيةً خاصة نظراً لأن قيمة منتجاتها، كالكهرباء والهاتف وشبكات المعلومات، تتوقف كثيراً على كثرة الاستخدام وعلى وقت الاستخدام. ففي خدمات الاستهلاك الاتصالي، صارت طريقة التسعير الموحَّد مميِّزاً بليغاً لأول مرة سنة 1995 عندما أدخلت شركة «Sprint سْبْرِينْتْ» حملتها الناجحة جداً «10 سنتات للدقيقة»، ومن ثم عندما أدخلت شركة «AT&T أميركان تليغراف أند تليفون» سعرها الموحَّد على اللاسلكي الرقمي: «50 ولاية بتسعيرة واحدة». وفي كلتا الحالتين، أسرع المنافسون إلى اتِّباع الطريقة نفسها بغية الاحتفاظ بالزبائن الكُثُر الذين لا يريدون أن يتتبَّعوا ماذا ينفقون ومتى (أو الذين يغيِّرون سلوكهم في التهاتف بغية توفير النقود). فعند نهاية التسعينيات، أصبح السعر الموحَّد للمكالمات البعيدة هو القاعدة وليس الاستثناء.

وفي هذه الأثناء، اعتمدت شركات الكهرباء والغاز برامج الفاتورة الوسطية. ومنها مثلاً شركة «Puget Sound Energy بْيُوْجَتْ صاوْنْدْ إِيْنَرْجي» التي أصدرت سِيْمَتَها الموفَّقة «Predict-a-Bill الفاتورة المتوقَّعة» والتي تسمح للمستهلكين أن يدفعوا المبلغ نفسه كل شهر، (ويمكن سحب المبلغ تلقائياً من الحساب إذا رغبوا في ذلك)، عن استهلاك الغاز الطبيعي. ويُحتسب المبلغ بناءً على الاستهلاك الشهري الوسطي السابق، (وتُدخل عليه تصويبات دورية في حال أن المستهلك قد أدّى ما هو أقلّ أو ما هو أكثر من الاستهلاك الفعلي). وفي نحو ذلك الوقت، انتقل موفِّرو خدمات الانترنت وخدمات الشبكات مثل «AOL أميركا أون لاين» هم أيضاً إلى التسعير الموحَّد. وسنة 1998، راحت شركة «Williams Energy وِلْيامْزْ إينَرْجي» تكتسب الزبائن لتحتفظ بهم من خلال برنامجها «إدارة المجازفة السعرية للطاقة»، إذ هي قدَّمت لمنشآت الأعمال «عِقْداً من عشرة سنين يسوده اليقين المطلق عن السعر». فهي قد ثبَّتت أسعار الطاقة عن طريق عقود طويلة

الأجل ذات هامش أوسع، مفادها أن يدفع المستهلك طوعاً إضافة مقابل تخفيض القلق عن احتمالات التغيير. ففي هذه الطوائف التي تعاني من التغيير في صميمها، عمد المسوِّقون إلى استراتيجية التسعير كوسيلة لتلبية رغبة المستهلكين في التوقُّع. (بالمناسبة، فإن التسعير الموحَّد يعود على المسوِّق بالبساطة هو الآخر بعوائد من الدخل أكثر توقُّعاً لنفسه، وفي بعض الحالات، فهو يخفض النفقات الإدارية عمّا قد تبلغه لو كان التسعير على أساس الاستهلاك).

ويمكن إحداث المزيد في هذا الصدد، ولا سيما في مجال الترويج السعري وإصدار القسائم ذات القيمة. مثلاً صاحب محل التنظيف المجاور يحدِّد قائمة أسعاره عاليةً، ثم يوزع قسائم مجانية تمنح خصم 40٪ لـ 52 أسبوعاً في السنة، ويكون على الزبائن أن لا ينسوا إحضار القسيمة إذا أرادوا توفير النقود. فماذا مثلاً لو استعاض عن ذلك بتخفيض 30٪ على طول السنة، مما يوفر التوقّع، في آن مع توفير الوقت الناشئ عن تفادي المحاشرة الدائمة على القسائم؟ إنها طريقة أبسط وأقل عناءً لإدارة العلاقة مع الزبائن، كما أنها تجعل أعمال الموظفين أبسط لدى محل التنظيف.

ضمانات التوقيت: سواء في الصناعات المسيَّرة بطبيعتها مع الزمن، كإدارة الشحن والنقل، أو في عمل بسيط مثل الحضور إلى المنزل لإصلاح كابل تلفزيوني، فإن إزالة العناء عن الزبائن تعني تمكينهم من التحكم بأمورهم عن طريق التقيد قدر الإمكان بتوقّعاتهم عن المواعيد المحدَّدة وبمتابعة ذلك بتلبيتها. في هذا التوجُّه، أطلقت شركة «Roadway Express رُوْدْوَايْ أَكْسْپْرَسْ» برنامج «تسليم رُوْدْوَايْ الدقيق» الذي يضمن تسليم الشحن ضماناً تاماً على مواعيد محدَّدة بحدود الساعة الواحدة. ومع تزايد المنافسة على خدمات الكوابل التلفزيونية والهواتف المحلية، أضحى الزبائن أقل احتمالاً لمواعيد من قبيل «سوف نحضر يوم الخميس ما بين 8 صباحاً والظهر». إنهم يبحثون عمَّن يقول لهم: «الساعة 9.30». ولِمَ لا يكون لهم

أن يطلبوا البرهان على أن شركات الكوابل والهاتف تحترم وقتهم المضغوط وترغب في التعامل معهم؟

في ميدان التوقيت، وجدت فنادق «Ritz-Carlton ريتز ـ كارلتون» سبيلاً إلى تخفيض التغيير الزمني الحاصل جراء الانتقال من نطاق ساعي إلى آخر بالنسبة إلى نزلائها من المسافرين الدوليين. ففي فنادقها الآسيوية، تتيح لنزلائها أن يحددْوا هم بأنفسهم فترة الإقامة التي تستمر 24 ساعة على اختيارهم، وفق برنامج «الإقامة 24 ساعة في ريتز ـ كارلتون». فبحسب ما يتم هبوط طائرتك والنطاق الزمني الذي أنت مقبل منه، تحدِّد بنفسك بداية يوم إقامتك في الفندق ونهايته، ومنذ وقت دخولك الفندق تدفع عن كل 24 ساعة تامة تقضيها، فلا تدفع عن كسور أيام تحتسب وفق التوقيت المحلي لدخولك ومغادرتك. إنه مثال رائع عن استبدال التوقُّع المضمون بالتغيُّر، بغية تخفيف العناء لدى المسافرين التجاريين المُتْعَبين والمعرَّضين للعناء.

ضمانات النتائج: كُتب الكثير عن الضمانات والكفالات العائدة للمنتجات وما تقدِّمه من إنجاز. ولذا فلن ندخل في التفاصيل الصغيرة. في سياق التسويق البسيط، ينبغي للضمانات أن ترفَع إلى الحد الأعلى درجة اقتناع الزبائن بما يُدَّعى من تخفيف العناء والبساطة. وسوف تكون أهمية الضمانة، بوجه عام، متناسبة مع ثلاثة متغيرات (هذا ناهيك عن المتغيَّر الذي مفاده كم من الضمانات المألوفة (وغير العادية تقدَّم في تلك الطائفة من التجارة)، ألا وهي:

(1) مدى العناء القائم في الطائفة التجارية المعنيَّة؛
(2) مدى العناء الشخصي في الشريحة السوقية المستهدفة؛
(3) المستوى الراهن من رضى الزبائن في الطائفة بوجه عام وفي علامتنا التجارية بوجه خاص.

إن ضمانات مستوى الخدمة، أو اتفاقات مستوى الخدمة، صارت أسلوباً يزداد شعبية لمقاربة هذه المسألة. إن مثل هذه الالتزامات موجودة منذ زمن

بعيد. إلا أنها أخذت تزداد تعقيداً. (في سنة 1976، بدأت شركة النقل السريع للرسائل والطرود «Federal Express فَدَرال إكسپرس» تقدّم للجمهور عروضاً خدمية موزونة من حيث الزمن والسعر، مثل: «التسليم غداً ظهراً» بدلاً من «في غضون يومي عمل»، وقد أسَّست ضمانات على ذلك منذ مطلع الثمانينيات من القرن العشرين). هذا، مع أن مقاربات الخدمة البسيطة ما زالت لها مكانتها. مثلاً كانت شركة Gateway Computer غَيْتْ واي كومبيوتر» تقدم لزبائنها سنة 1997، الخدمة التقانية النظامية مجانيةً لكمبيوتراتهم الشخصية المنزلية. ولكنها راحت منذئذ تبيعهم ما أسمته «النائلة الذهبية»، وهي توضيبة من الدعم التكنولوجي مدتها ثلاث سنوات، مقابل 99 دولاراً. كانت هذه النائلة تسمح للمشترين من هذه الشركة أن يوفِّروا أوقاتهم بتجاوز الانتظار الطويل على خط الدعم النظامي 800 ـ 1. أما الآن، فقد تزايد الطلب، خاصة في التسويق الأكثر تعقيداً الذي يتم من شركة إلى شركة، لتلّقي ضمانات نوعية عن مستوى الخدمة. منذ أواخر التسعينيات من القرن العشرين بدأ باعة الخدمات الرئيسيين على شبكات المعلومات وخدمات الانترنت يقدمون للزبائن التجاريين مستويات مختلفة من ضمان الفعالية، عن توفّر الشبكة، وعن تسليم المعلومات. حتى إن أقسام العمليات التكنولوجية كانت قد بدأت تقدم لزبائنها داخل دولها اتفاقات تضمن مستوى الخدمة. وقد حصل ذلك لدى شركات تراوح ما بين مصرف الاستثمار «Goldman Sach's غولْدْمان ساكْسْ» في نيويورك، وشركة الصناعة الدوائية «Hoffman-Laroche هوفمان لاروش» في أوروبة.

إن التحدِّي القائم في شأن ضمانات مستوى الخدمة المتغيِّرة، ومن منظور التسويق البسيط، هو أن هذه الضمانات تسير على حبل مشدود بين طرفين هما تخفيف العناء، والتسبب به. فكلما كانت خيارات مستويات الخدمة قليلة العدد وواضحة التعريف، تعاظم احتمال تخفيضها عناء المستهلك. أما إذا كانت الخيارات كثيرة و/أو مضطربة التعريف، فسوف يكون من شأنها أن تعوِّض عن الخيار الوحيد الذي كان قائماً بتشكيلة من

الخيارات مولِّدة للعناء، تتطلب المزيد من الوقت والجهد لاتِّخاذ القرار بشأنها.

إن المثال السالف عن تخزين المعلومات لدى المنشآت عند شركة «هيولت پاكارد» يذكِّرنا بالأهمية المتعاظمة للتساؤل الآتي: ما السبيل الأكثر إيجابية لصياغة ضمانة تسدِّد مباشرة على هدف الانفعال الإنساني عندما يشعر المرء أنه مغلوب على أَمره، أو قلِق، أو مستعجل ومحشور؟ ومن ثم التساؤل، على نفس القدر من الأهمية: كيف نُبْقي الضمانة بسيطة قدر الإمكان؟ فكما في حالة اتفاقات ضمان مستوى الخدمة، من شأن الضمانات المعقَّدة والمُثْقَلة بالشروط أن تتسبب بالعناء والحشو الذهني قدر ما هو مفروض فيها أن تزيله.

سنة 1994، كان «Co-Operative Bank المصرف التعاوني» أول بنك في المملكة المتحدة يضمن أن يدفع المصرف لزبونه نقداً لقاء أي خطأ يحصل لدى فتح الحساب، أو تسديد الذمم المباشرة، أو تحرير الكشوف، أو احتساب التكاليف والفوائد، أو الفشل في تأمين بطاقات مصرفية صالحة لزبونه وقد سلك في ذلك مقاربةً مباشرةً، بالأبيض والأسود، لضمان خدماته: «إذا نحن زَلَلْنا، سوف نعتذر، ونسارع إلى تصويب الخطأ، وندفع لكم 10 جنيهات لقاء الإزعاج الحاصل» (أعني العناء).

وقد بيَّنت الاستقصاءات التي قامت بها وكالة البحث «Mori موري» البريطانية سنة 1996 إن المصرف التعاوني كان يحظى في المملكة المتحدة بأعلى نسبة من الزبائن الراضين عن خدماته. أما في تجارة التجزئة، ومع أن «Nordstrom نوردستروم» و«Eddie Bauer أدِّي باوَرْ» منشأتان متلازمتان تلازماً وثيقاً بشأن قبول إعادة البضاعة بأقل ما يمكن من المحاشرة، فإن «Men's Wearhouse مَنْزْ وَيرُهاوْسْ» قد خطت خطوة إضافية بأن جعلت ضمانتها مؤسَّسة في مَنْزِلَة العلامة التجارية، إذ جعلت المدير العام التنفيذي يظهر

شخصياً في إعلان دعائية قائلاً:

«إني أضمن لكم ذلك!»، مما تسبَّب في اندفاع تنموي وصل بالشركة إلى 450 معرض بيع، بلغت مداخيلها ما يقارب المليار دولار سنة 1999.

وأخيراً، ومع استمرار تعدد الخيارات ازدياداً خلال التسعينيات من القرن العشرين، فحتى مؤسسة ضمان «جليلة بيد أنها مُتْعَبَة»، مثل «Good House Keeping Seal خاتم التدبير المنزلي الجيِّد»، أخذت تشهد انتعاشاً نحو 1998، فازدادت لديها اتفاقات الترخيص لكي تشمل ما يزيد عن 1500 منتج. كان معنى هذا أن الزبائن المغلوبين على أمرهم صاروا يتجاوبون معها باهتمام متجدِّد، في نظرة تختصر لهم ضمان الجودة وتخفيض المتغيِّرات.

التشديد على عنصر تخفيف العناء في الاستبدال

لما كان الاستبدال أمراً يسهل أن تفوت الزبائنَ ملاحظتُهُ فإن إبراز عنصر التعويض وتخفيف العناء يحتلّ ههنا مقام الأهمِّية القصوى في سباق عناصر التسويق البسيط الأربعة. من الوجهة المثالية، قد يعني ذلك وجوب إدماجه في تعيين منزلة العلامة التجارية أو المنتج حتى مستوى «بطاقة تعريف المنتج» (على نحو ما ذكرنا في مثالَيْ «هيولت پاكارد» و«مَنْزْ وَيْرْهاوْسْ»). ولكن، ناهيك عن ذلك، فيمكن القيام بأشياء تنفيذية كثيرة للتبليغ عن الاستبدال، أثناء التواصل مع الزبائن. ففي مثال البريد الصوتي السابق ذكره، جاء في أحد الأشرطة التلفزيونية الإعلانية عنه مشهد زبون يلقي بجهاز إجابته في وادي «Grand Canyon غراند كانيون» السحيق، مما أزال أيّ شك حول أن البريد الصوتي إنما كان تعويضاً، وحول ما الشيء الذي كان هو تعويضاً عنه. إن منتجات الاستبدال التي لا يلازمها التسويق البسيط هي مجرّد فرص ضائعة.

الإدغـــــــام

من شأن الاستبدال أن يؤدي إلى مكاسب بالغة من حصة السوق بل وإلى موقع السَبْق فيه. ولكنه نادراً ما يؤدي إلى اختراقات تزيد من قيمة المنتج التسويقية. إن نيل ذلك يقتضي عادة شيئاً أكثر من مجرَّد «هذا بدلاً من ذاك». وإن الإدغام، وهو الاستراتيجية الفرعية التالية على خط الاستمرار في التسويق البسيط، هو ما يقدِّم الوعد الأكثر إيجاباً للزبائن، وذلك بأنه يُحدث استبدالات متعدِّدة، أي: «هذا بدلاً من هذه الكثيرة». إن عدسات النظَّارات المتلوِّنة بالضوء مثل «Photo Gray Extra فوتو غراي اكسترا» لشركة «Corning كورنينغ» تغدو مظلمة في ضوء الشمس، أي أنها تنفع كعدسات شمسية من وجهها الخارجي، من كونها عدسات بصرية في داخلها. إذن أنت تشتري إطاراً واحداً، وبصفقة واحدة، وتذهب مشواراً واحداً إلى بائع البصريّات إذا ما احتجت إلى إحكام استناد النظارة الأنفي. فإذن، ومن منظور العناء، صارت «فوتو غراي اكسترا»، ثم مثيلاتها البلاستيكية التي تفرَّعت عنها لدى صانعين آخرين، هي أعظم أثراً لدينا اليوم مما كانت عليه أوّل ما قُدِّمت في السوق سنة 1967.

يؤدي الإدغام في معظم الأحيان إلى توفير الوقت على المستهلك، ويوفر عليه النقود أحياناً، ولكنه يوفِّر من التفكير والمجهود على وجه الخصوص. هناك أربعة سبل لتنفيذ الإدغام، يمكن سلوكها منفردة أو مقترنة في ما بينها، ألا وهي:

(1) إنقاص عدد عمليات اتخاذ القرار، والشراء، والصفقات؛

(2) إنقاص عدد الخطوات؛

(3) إنقاص عدد التوقُّفات؛

(4) إنقاص مقدار «المتاع».

إنقاص عدد عمليات اتخاذ القرار والشراء والصفقات

إن أبسط عمليات الإدغام تحصل عادة من الإقران بين مُنْتَجَيْن أو خدمتَيْن، على أن يكونا وثيقَيْ الاتصال في ما بينهما، ومعروفين أصلاً. وخير هذه العمليات هي التي توفِّر نوعاً من الوظيفية أو تبادلية الإجراء لا يظهر فيها نشاز إذا ما قوبلت باستعمال المنتجين كلاً على حدة. ويراوح الإدغام ما بين استهلاك مرطبان من «Smucker's Goober سْماكَرْزْ غُوْبَرْ» قيمته ثلاثة دولارات، تجتمع فيه زبدة لوز الأرض [الفول السوداني] التي طالما أحبّه الأطفال، مع المُرَبَّى، فتُمَدّ على الشطيرة مجتمعةً بعملية واحدة، وبين استعمال سيارة «رنج روفر فَخمة رياضية خدمية» قيمتها 65000 دولار.

إن سوق السيارات الفخمة الرياضية الخدمية التي انطلقت حقيقةً في أواخر التسعينيات هي مسألة فيها عِبرَ. فبعدما توغَّلت سيارة «فورد» «Explorer اكْسْپْلُورَرْ» وسيارة «جيپ» «Cherokee شيروكي» في الأسواق على هيئة تيار رئيسي ورسَّخت أقدامها في السوق، بدأ زبائن الفئة العليا تجذبهم سيارة رياضية خدمية لكي تكون سيارة ثانية أو ثالثة بالنسبة لهم، تقف في مدخل السيارات عندهم إلى جانب سيارة «BMW بي أم في» أو «Lexus لكسوس» أو «Mercedes مرسيدس». ويبدو أن «مرسيدس» و«لكسوس» قد أدركتا عند ذلك فقط ما قد أثبتته «رنج روفر» منذ سنوات سابقة: إنه يمكن التوفيق ما بين الرفاهية والتفوُّق الهندسي المتوفِّرَين في سيارة سياحية فخامية، وبين النفعية الخدمية والأمان المتوفرة في السيارة الرياضية الخدمية. فحتى في الطرف الأدنى من سوق السيارات الرياضية الخدمية، صار من الشائع أن يعتمدوا شعار: «تأخذ الأفضل من عالَمَيْن اثنين»، حيث جعلوا سهولة القيادة بديلاً من الفخمة كصِفَة بارزة من خصائص السيارة. (خذ مثلاً حملة دعاية سيارة «Forester فورَسْتَرْ» لشركة «Subaru سوبارو» تحت شعار: «الخِدمة الرياضية قوية، والسيارة سهلة القيادة»).

وبالعودة إلى السوپرماركت، ظهرت الاستبدالات المتعددة في منتجات «Lunchables ما يصلح للغداء» لشركة «Oscar Mayer أوسكار ماير». مثلما فعلت «TV Dinners تي ڤي دِينَرْزْ» من زمن بعيد، راحت «ما يصلح للغداء» تراكم مواد غذائية متعددة (مثلاً شرائح الجانبون، والجبنة، والمقرمشات، وعصير الفاكهة، وقطعة تحلية) في وجبة واحدة شبه متوازنة، يُشترى كسلعة واحدة من المحلّ، وتحتاج إلى خطوة تحضير واحدة، وتقدَّمُ في صحن واحد وهو الذي كان يحويها، وحجمها الإجمالي مضموم إلى حدّ يجعله ينزلق بسهولة في قفص طعام الطفل، ويبقى إلى جانبه فراغ كاف لِحبَّة من فاكهة. ولكن، من منظور التسويق البسيط، لِمَ صارت «ما يصلح للغداء» أكثر تسويغاً للزبائن من «تي ڤي دينرز»؟ ذلك لأن معظم الآباء سوف يقرُّون بأنه مهما بلغ وقت الغداء أو وقت العشاء من عناء في منزل أهله يعملون، فإن تهيئة الأطفال للمدرسة دونما تأخير في أوقات الصباح هو أشدّ عناء بكثير، ولذا فإن أغذية «ما يصلح للغداء» قد استجابت لهذا العناء فقدَّمت له حلاً مناسباً للغاية، يدور حول ظرف مضغوط ومتكرِّر، ألا وهو نصف الساعة الأخيرة في المنزل صباحات أيام الدوام المدرسي.

إنقاص عدد الخطوات:

إذا انعطف العصر الرقمي على القول القديم: «المال هو المَلِك»، فلا بد أن يجعله بالتأكيد: «الوقت هو المَلِك». لذلك فإن أحد أوضح السبل لتوفير وقت الزبائن هو في إنقاص عدد الخطوات التي يستلزمها إنجاز المهمّة.

آلات التصوير الرقمية قد فعلت ذلك في سوق المستهلكين وسوق المنشآت التجارية كليهما، إذ هي ألغت خطوة تحويل الصور من المماثل إلى الرقمي. ففي سوق المنشآت التجارية إنقاص الخطوات بالكاميرا الرقمية قد ألغى فحص الصور من قِبَل فناني البيانيات الكمبيوترية (بغية تحويل هذه

الصور إلى رقمية) كما أنها مكَّنت طواقم التصوير التلفزيوني من أن تلتقط الصور بكاميرا تلفزيونية رقمية تخزِّن ما التقطته على نحو رقمي مباشرةً على قرص صلب، فيغدو متوافراً آنياً لاستلامه واستعادته عشوائياً، وهذا ما ألغى عملية الإصدار الخطّي للڤيديو المماثل والتي تستهلك وقتاً كثيراً. وهذا ما جعل المُنْتَج النهائي متوفراً على الهواء في وقت بالغ السرعة، في عصر صار فيه المذيعون يتسابقون على من يكون هو الأوَّل لإطلاق قصَّة إخبارية. أما في سوق الزبائن، فقد أدت الكاميرات الرقمية إلى إلغاء خطوة ـ تظهير الفيلم (المشوار لتسليمه، والآخر لاستلام الصور)، كما مكّنت من سهولة الاحتفاظ به على كمبيوتر شخصي (وهذا ما يوفر المكان الطبيعي. راجع فقرة «إنقاص مقدار المتاع» الواردة لاحقاً).

خلال التسعينيات من القرن العشرين، بدأت تظهر في كل مكان في قاعات مؤتمرات الأعمال، تلك الألواح الإلكترونية البيضاء التي تسجِّل عليها الملاحظات بقلم تخطيط ويمكن استخراجها في نقل مضمون اللوح لإنزاله إلى كمبيوتر، فصار المضمون قابلاً للاصطحاب مباشرة. وفي مراكز الهاتف المأجورة اكتسب برنامج «إتمام النداء الخصوصي» شعبية بصفته مساعداً دليلياً حيث إنهم يجدون للزبون الرقم الذي يبحث عنه، مع العرض عليه أن يتمم المكالمة لقاء تكلفة إضافية. وبذلك يُلْغون خطوة المباشرة في طلب مكالمة جديدة يدفع أجرها بفراطة من الجيب أو ببطاقة مكالمة مرقَّمة. وفي هذه الأثناء أطلقت شركة «3 Dfx ثري دي أف أكس» أول معالِج إعلامي للكمبيوترات الشخصية من شأنه أن يمكِّن مستخدِم الكمبيوتر أن يمارس ألعاباً كمبيوترية على نافذة تشغَل جزءاً من شاشته، في حين تبقى تطبيقات البرامج الأخرى جارية، بحيث إنه يستطيع الانصراف عنها والعودة إليها بدون الخطوات الإضافية، أي بدون إغلاق برنامجه لمعالجته الكلام أو البيانات الحسابية، ثم إعادة فتحه، وذلك كلما أراد أن يستمتع بفسحة من الألعاب.

وحتى التعريف الآخر لإنقاص عدد الخطوات، وهو عدد الخطوات

الراجلة، فمن شأنه أن يسهّل حياة الزبائن، ففي مخازن «Nordstrom نورد ستروم»، نلاحظ أن الأدْراج الآلية تستمر من طابق إلى آخر صعوداً ونزولاً دون أن تسيِّر الزبون بين المعروضات قبل استئناف الانتقال إلى الطوابق التالية.

إنقاص عدد التوقفات

يزداد المرور سوءاً في المدن. وحُمَّى الطريق تقارب مستويات الوباء. والوقت المتاح للذهاب إلى أي مكان هو أقل مما كان في أي زمان سابق. الوقت الضائع، والضغط اللازم للمحافظة على المواعيد، والحشرة الملموسة، تتراكب بعضها مع بعض لكي تجعل من عملية الوصول إلى المكان المستهدف مسبِّباً بالغاً ومتواتراً للعناء. ولذا، فإن تدبير النقليات الشخصية ينطوي على فرص إدغامية عظيمة بالنسبة للمسوِّقين بالبساطة، الغاية منها إزالة العناء عن الزبائن عن طريق إنقاص عدد مواقع الوصول اللازمة لإنجاز مهمة ما. كانت السوابق لحل هذه المسألة في العصر ما قبل الرقمي تراوح ما بين إنشاء «ميادين التسوُّق»، وأسواق شركة «Arco أركو» «ميني ماركت» العاملة صباح مساء، وحيث كان الحصول مثلاً على الغاز والحليب معاً على طريق العودة إلى البيت كناية عن توقف واحد بدلاً من توقُّفَيْن. ثم في وقت أقرب إلينا، لاحظنا النجاح المتنامي لفروع المصارف داخل السوپرماركت (وتكون أحياناً غير بعيدة عن مركز تأجير أفلام الڤيديو داخل السوپرماركت كمحلّ داخل المحلّ) كما شاهدنا كذلك نجاح محالّ «Sprint PCS سپرينت بي سي أس» (خدمة الهاتف اللاسلكي الرقمي) المُقامة داخل 6000 فرع تابعة لـ «Radio Shack راديو شاك».

تتيح التكنولوجيا حلولاً كثيرة غير هذه. بعض هذه الحلول، مثل مراكز الصرف الآلي التي تبيع أيضاً طوابع وبطاقات مكالمة مدفوعة سلفاً، من شأنها أن تنقص عدد مواقع الوصول التي يحتاج المستهلكون أن ينتقلوا إليها. بعضها الآخر ينقص عدد الخطوات اللازمة داخل موقع الوصول الواحد متى ما بلغه

المستهلك مثلاً، وعلى طرف بسيط جداً من خط الاستمرار هذا، أزالت محطات الوقود ذات «تسديد النقود السريع» الحاجة إلى مشوارين طويلين داخل المحطة، من المضخة إلى الصندوق. وعلى صعيد أشد تعقيداً، عمدت شركة «Wall-mark وال مارت» إلى قاعدة معلوماتها الهائلة لكي تحصر السلوك التسويقي وتجد ما هي أصناف البقالة ذات الاستهلاك الكبير التي كثيراً ما يشتريها الزبائن مع بعضها، فراحت تعرض هذه الأصناف قرب بعضها بعضاً في معارضها. ظهرت النتائج أول ما ظهرت لدى «Neighborhood Market أسواق الجوارات» وهي أولى محالّ السوبر ماركت المستقلة التي مكّنت من توفير الخطوات (وبالتالي الوقت والجهد) بإقران الموز بمستحضرات الحبوب، والمناديل الورقية بأدوية الزكام، وكعكات الوجبات السريعة بالبنّ، والكشّافات الضوئية ببدلات «Halloween هالووين» مما ازدادت معها المبيعات وازداد معها رضى الزبائن[1].

إن نجاح شركة «Kinko كينكو» كان هو الآخر درساً في الإدغام. وذلك بوجه خاص لأن العلامة التجارية قد أُنزلت منزلة تدعِّم أوجه التسويق البسيط الموجودة في المنتجات نفسها. فقد وضعت «كينكو» تحت سقف واحد: المشوار إلى معرض القرطاسية (لشراء أنواع الورق الخاصة، والمغلّفات، ومشابك الورق وأقلام التخطيط)، والمشوار إلى مركز النسخ، والمشوار إلى مركز «Federal Express فدرال إكسبرس» لتسليم الرسالة (وخدمات أخرى كثيرة مرتبطة بهذه). وفوق ذلك، فقد أقرَّت بأنها كانت تعرف أنها تمارس تجارة الإدغام، عندما ابتكرت كلمة واحدة لوصف كل هذه العمليات مجتمعةً، وهي فِعْل «مَكْتَبَ يُمَكْتِبُ، مكتبةً». فناهيك عن توفير توقفات كثيرة تستغرق الساعات على الزبائن، أنزلت «كينكو» نفسها بعملية «المَكْتَبَة» منزلةَ العلامة التجارية التي تعني مجمَّعاً من الخدمات المخفِّفة للعناء، يكون في استطاعة المنشآت التجارية الصغيرة وذوي العمل المكتبي المنزلي، أن يعتمدوها لتبسيط مهماتهم.

إنقاص مقدار «المتاع»:

إن المتاع القائم على الأرض والذي يزحم منازلنا ومكاتبنا هو متدخِّل آخر في توليد العناء، ففي الأماكن التي يكون الفراغ فيها مشكلةً على وجه الخصوص، كل قدم مكعب يشغله جسم أحد التجهيزات، والالكترونيات، أو الأجهزة، إنما هو قدم مكعب يؤخذ من الفراغ المتاح للشخص لكي يتنفس فيه. (وهذا أمر يزداد فداحةً في الأحياء الأشد اكتظاظاً من المنازل المدنية، سواء في هونغ كونغ أو في مانهاتن). والكثير من هذه الأشياء من شأنه أن يفرض مجموعة أخرى من التفاعلات على حياة المستهلك، ولا سيما عندما يكون أحد هذه الأشياء عسير التشغيل أو سيئ الأداء، فيستدعي دعماً تقانياً من الصانع أو من طرف ثالث. هنا تكمن فرصة أخرى لتبسيط الأمور لدى المستهلك وإزالة الزحمة والعناء عنه.

ففي المثال الذي أوردناه عن البريد الصوتي، حصلت إزاحة الزحمة جراء خدمة غير مرئية تعوِّض عن جهاز الإجابة الذي كان يشغل مكاناً على سطح المكتب كما وله حبل توصيل آخر سيئ المنظر، إلى المقبس الجداري. وكان لجهاز الإجابة أيضاً كتيِّب تعليمات ينبغي حفظه، وبطاقة كفالة ينبغي إملاؤها وإرسالها بالبريد. فمع انتقالنا إلى «الكمبيوتر التلفزيوني» كما يطيب لـ George Gilder جورج جيلدر أن يسمي تلاقي التلفزيون مع الكمبيوتر، أخذت كل من شركة «Thomson Maltimedia طومسون ملتيميديا» في برنامجها «etV التلفزيون الإلكتروني»، وشركة «Microsoft مايكروسوفت» في برنامجها «Web TV التلفزيون الشبكي» تتغنَّيان بإمكان إتيان مفعول مماثل (ولا سيما بالنسبة للناس الذين لولا ذلك لراحوا يقتنون كمبيوتراً إضافياً أو تلفزيوناً إضافياً). فقبل توفر الكمبيوترات الشخصية ذات المسرِّعات البيانية الثلاثية الأبعاد، كان مستخدمو الكمبيوتر الراغبون أيضاً في ألعاب الڤيديو يحتاجون إلى كمبيوتر لممارسة الكمترة وإلى جانبه، خزانة مخصصة للألعاب من مثل «Playstation پْلايْ ستيشن» أو «Nintendo نينتندو». ولكن، بعدما

انخفض ثمن الكمبيوتر المؤهل تأهيلاً جيداً للأبعاد الثلاثة، إلى ما دون الألف دولار، صارت خزانة الألعاب فضولاً غير ضروري (هذا باستثناء بعض الألعاب التي لا تتوافق إلاّ مع الخزانة). ومع ممارسة المكالمات الهاتفية على الإنترنت بدلاً من الشبكة العامة، وتعاظم الوثوق بها وتناقص تكلفتها، فإن اندماج الهاتف بالكمبيوتر أدّى إلى إزالة قطعة تجهيز أخرى عن المنضدة عندما يستخدم المتكالمون مكبِّر الصوت القائم في الكمبيوتر الشخصي بدلاً من الهاتف.

وأخيراً، فإن صانعي التكنولوجيا المتقدمة يجدون سبلاً متزايدة العَوَد لإدغام منتجات متعددة تؤدِّي مهام وثيقة الترابط في ما بينها، يجعلونها «كلها في جهاز واحد»، وهذا الجهاز هو تقريباً، في العصر الرقمي، ما يكافئ سكين الجيش السويسري الصالحة لكل المهام أيام زمان. كانت شركة «هيولت پاكارد» طليعيّة يوم أطلقت جهاز «Office Jeb، نفّاثة المكتب» في طائفة منتجات «محيطيات الكمبيوتر المندمجة في واحد»، إذا أدغمت جهاز نسخ، وفاكس، وطابعة كمبيوتر، وجهاز تصوير تحليلي، في علبة واحدة (صفقة شراء واحدة، كتاب تعليمات واحد، بطاقة كفالة واحدة، طلب واحد للمساعدة التكنولوجية عند الحاجة)، ومساحة هذه العلبة تقارب الأربعة أقدام مربَّعة (وقد صارت اليوم أقلّ بطبيعة الحال). وبعد إطلاق ذلك الجهاز بقليل، انتقلت شركة «Xerox زيروكس» إلى الهجوم على الطرف الأعلى من سوق الأجهزة المتعددة الوظائف بإطلاقها «مركز توثيق زيروكس» ضاربة على نفس الوتر.

إن بعض عمليات الإدغام الأشدّ فاعلية في الفترة الأخيرة قد وفرت للمستهلكين كُلاً من الفوائد التي أشرنا إليها. وقد أوردنا في الفصل الثالث مثالاً طيباً عن ذلك ألا وهو: السَلَطَة الغضّة المحضَّرة الموضَّبة: لقد أدغم هذا المنتج ما لا يقل عن ثلاثة مشتريات إلى ستة في واحد (مثلاً نوعين أو ثلاثة من الخسّ، وجزراً، وفجلاً، وأحياناً كيساً من المايونيز)، ثم هو وفر

من الخطوات (غسيل الخضار، وتقطيعها وخلطها) ومن التوقفات (التجوال في قسم الخضار)، ومن مقدار المتاع (أنقص كثيراً من المكان اللازم لمكوِّنات السَلَطَة في البراد المنزلي).

تفادي أكبر محذور قد ينجم عن الإدغام ألا وهو الإفراط فيه

قبل ابتكار جهاز «Cuisinart فنّ الطبخ» كان هناك جهاز «Veg-O-Matic فيك أو ماتيك» لتقطيع الخضار الذي يُشَغَّل يدوياً، وكان يروَّج له في الإعلانات التجارية التلفزيونية ليلاً، وكان بمثابة الأعجوبة لقدرته على تشريح الخضار وتقطيعها مكعبات، وتقطيعها أوصالاً، وبَشْرها. ولكن مراسل «وول ستريت جورنال» توماس ويبر قد لاحظ مرة وهو يستعرض مدى ما تنجزه الأجهزة التي تدمج «كل الوظائف في جهاز واحد» من أمثال «نفاثة المكتب» الذي أشرنا إليه، قائلاً: «إذا كان عليك الكثير من تقطيع الأوصال، فاختر ساطوراً». ففي الاندفاع نحو البطولية في أعين المستهلك المُثْقَل بالعناء، قد ينتاب المرء ميل إلى الذهاب بالإدغام أبعد مما ينبغي. من الأهمية القصوى أن يتم اختبار المنتج بدقة لتعيين العتبة التي يبدأ عندها تناقص المردود. فلو لم يكن الشامبو المكيِّف للشعر يؤدي فعلاً إلى التنظيف والتكييف كليهما بنجاح معقول، بالمقارنة مع استعمال منتجَيْن منفصليّنْ لكل منهما وظيفته الخاصة به، لَمَا استعملنا هذا الشامبو المكيِّف حتى الآن.

كانت شركة «3 DO ثري دي أو» قد نُسجت من خيوط شركة «Electronic Art الفنون الإلكترونية» وهي القائدة في ميدان برمجيات الإمتاع، وبصخب كثير، في مطلع التسعينيات من القرن العشرين. وقد صمَّمت خزانة ممتعة تضم جهاز ألعاب ڤيديو، ومدوِّر أقراص سي دي روم، ومدوِّر سي دي استماعي، ومدوِّر سي دي مرئي، ومدوِّر أقراص ڤيديو، كلها موضّبة في خزانة نحيفة القُوام مستوية السطح. إلا أن إقران التكنولوجيات الجديدة بالتكنولوجيات القائمة كان من شأنه أن أحدث الالتباس والوجل لدى

الزبائن، وزاد من ذلك ثمنها الابتدائي المرتفع، وندرة البرامج المناسبة، مما أدى إلى إحباط التجربة.

وعلى لحن أبسط من ذاك، فحتى الأفران التي أَدمجت التوصيل الحراري الهوائي مع المايكروويف قد فشلت في النهاية كطائفة، رغم النجاح الهائل لأفران تحميص شرائح الخبز التي سبقتها في نوعها. وكان ذلك لأن وظيفتَيْ المياكروويف والتوصيل الهوائي لم تكونا متنافستين في منتجات كل منهما على حدة.

وأخيراً، فإن الإدغام قد يكون عرضة للفشل أحياناً في مجرى الممارسة. فالإدغام كثيراً ما تنتج عنه أشكال معيشية جديدة قد يستغربها المستهلك لأول وهلة، فتحتاج إلى دعم فطن في مجرى الممارسة بغية بيعها بفاعلية. عندما عمدت شركة «Huffy هَفّي» لأول مرة إلى إدغام دراجة هوائية جبلية بدرّاجة سباق فأنتجت منهما دراجة هجينة أعلى ثمناً اسمها «Cross Sport كروس سبورت»، لم تتمكن محالّ «K mart كيه مارت» و«Toy 'R'Us، طُوْيِزْ آر أس» من توفير الخبرة التسويقية في معارضهما لبيع التجزئة، لكي تحرك السوق بها. وكان تأثير ذلك بالغ الأذى على عائدات شركة «هَفِّي» في تلك السنة. إلا أن صانعي الدراجات الآخرين قد حققوا نجاحاً كبيراً بدرّاجات هجينة وزَّعوها على المحالّ المتخصصة، حيث كان من شأن الخبرة التسويقية أن قدَّمت الدعم الفعال للمنتج المُدْغَم(2).

ولا بأس من القول بالمناسبة إن الإفراط قد يغدو مشكلة في حالة الاستبدال أيضاً. بالعودة إلى مثال كمبيوتر «Palm Pilot پالم پايلوت» قبل سنوات فهو لم يحاول أن يعوِّض عن الكمبيوتر الشخصي، كما ادّعى بعض نظرائه الذين سبقوه إذ أُنزلوا منزلة «دفتر الملاحظات الفرعي» الكمبيوتري. لقد أدرك مديرو المنتجات لدى «پالم پايلوت» أنه معوَّض ضعيف عن الكمبيوتر الشخصي، بيد أنه «نافذة إلى معلوماتكم المهمة». فلو أنهم قدّموه بمثابة تعويض لأفرطوا في الموعد، ولذا فقد لجأوا إلى استغلال القلق المرتبط بالانقطاع عن بعض المعلومات الهامة.

■ كيف يتم التعويض؟

مع الأمثلة الواردة في هذا الفصل، واستراتيجياتها حاضرة في أذهاننا، يمكننا الآن تطوير تصاميمنا الخاصة لتنفيذ العنصر الأول من عناصر التسويق البسيط.

تكون الخطوة الأولى كناية من معايرة إمكانات منتجاتنا وعلاماتنا التجارية في الاستفادة من استراتيجية التعويض. ثم ننتقل إلى الخطوة الثانية، وهي جرد كل السبل التي قد تمكننا من تفعيل هذه الاستراتيجية، باستخدام لائحتي التدقيق المدرجتين في سياق هذه الخطوة، والتي تعود كل منهما إلى إحدى الاستراتيجيتين الفرعيتين للتعويض، ألا وهما: الاستبدال والإدغام. وسوف تمكِّننا هذه الخطوة من التعبير عن نقاط الإثبات النوعية التي يتأسس عليها مجهود التعويض. وأخيراً، تأتي الخطوة الثالثة التي تؤمِّن إدماج قدرات التعويض في استراتيجية تحديد منزلة المنتجات، مما يجعل فوائد تخفيف العناء بمنتجاتنا واضحة، وموجبة الاستجابة للزبائن قدر الإمكان.

الخطوة الأولى: معايرة إمكاناتنا التعويضية

هناك ستة متغيِّرات من شأنها أن تحدد مدى استطاعتنا، نحن وزبائننا، للانتفاع بعنصر التسويق البسيط الأول. فلنعمد من تقويم رصيدنا من الإيجابيات والسلبيات للطائفة التجارية التي ينتمي إليها عملنا، ولعلامتنا التجارية، ولمنتجاتنا وخدماتنا (بما في ذلك خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع)، إلى الآتي:

1 ـ تقييم مستوى قلق المستهلك في الطائفة التجارية التي ينتمي إليها: بوجه عام، كلما تعاظم القلق والعناء الملازمان للطائفة، ازدادت فرصتنا لاكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم عن طريق التسويق البسيط (أعني أنه يتناقص مدى تحمُّل الزبائن للخيارات والمنتجات والعلامات التجارية الفضولية). وهناك محدِّدات ثلاثة لمستويات القلق:

(1) إلى أي مدى يشعر الزبون بأن هذه الطائفة هي بحدّ ذاتها محرجة في معيشته أو في وظيفتها؛

(2) إلى أي مدى تلبّي التشكِيلات والخيارات المتاحة حاجات الزبائن؛

(3) ضمن الطائفة الواحدة، ما هي مستويات العناء النسبية لكل شريحة سوقية بالمقارنة مع سواها؟

أولاً، في ما يخص العناء في كل طائفة، يستطيع المرء أن يعتقد بأمان أن طائفة العناية الصحية هي بحد ذاتها أشد إحراجاً من طائفة السكاكر. ولكن، ضمن طائفة العناية الصحية، يبقى ثمة خط مستمر من بواعث القلق قد يراوح ما بين «أي نكهة من شراب السُّعال اختارها؟». وبين «أي طبيب اعتمده لجراحة الدماغ؟».

ثانياً، يكون التوتر أشد في الطائفة التي لا تجد فيها حالياً تلبية جيدة لحاجات الزبائن، ليس فقط من حيث جودة المنتجات أو الخدمات، ولكن أيضاً من حيث تقدير الزبائن النسبي لمجموعة التشكيلات والخيارات المتاحة وذلك من منظور رغباتهم.

وأخيراً، في كل شريحة سوقية، ما هي وتيرة التغيير النسبية في سياق معيشة الزبائن برمَّتها؟ هَل يخطو الزبون قُدماً غير متخلِّف عنها؟ وفي ضوء حاصل القرب بين عدد الخيارات المتاحة في الطائفة وتنوعها، وبين درجة النشاط التسويقي (أعني الضجة التسويقية)، هل يشعر الزبون أن موقفه ينطوي على قدر معقول من التمكّن في السوق، أم أنه مغلوب على أمره حقاً؟ (راجع الفصل التاسع للحصول على اعتبارات هامة في البحث التسويقي تساعدك على تحديد معالم الشرائح التي تستهدفها على أساس من التساؤلات السابقة).

2 ـ توصيف المنتج أو الخدمة بين الاستبدالي والإدغامي:

استخدم لوائح التدقيق الواردة في الخطوة الثانية فتساعدك على تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية الفرعية للاستبدال أو للإدغام هي المناسبة للمنتج أو

للخدمة أو للعلامة التجارية التي تعالجها. ولا تنسَ أن العناية بالمستهلك، في بعض الطوائف، في وسعها أن تكون هي العامل المميِّز الأهمّ من المنتج نفسه، من حيث حدوث الاستبدال أو الإدغام.

3 ـ تقييم ميزتنا التنافسية التي تؤيّد صفتنا التعويضية:

إذا كانت منزلتنا استبدالاً أو إدغاماً، فما الذي يعيق المنافسين عن مسابقتنا؟ بالرجوع إلى الأمثلة السابقة، لم يكن هذا الأمر مسألة ذات شأن لدى إدخال البريد الصوتي إلى المنزل، حيث إن معظم شركات الهاتف المحلية كانت تتمتع بصفة الاحتكار عندما أُطلق المنتج الجديد. ولكن خلافاً لهذا الوضع، فإن طائفة السيارة الرياضية الخدمية كانت مزدحمة جداً في أواخر التسعينيات، مما أباح التساؤل عمّا يؤيّد الاتِّصاف بصفة الإدغام في هذه الطائفة. ولذلك، سرعان ما وجدت العلامات التجارية المختلفة لزاماً عليها أن تتمايز على أساس من ميزات أخرى، كالنمط والسعر، لا على أساس من القيمة التعويضية للطائفة بذاتها.

4 ـ تقييم ما يتوقَّع أن يستشعره المستهلكون من قيمة اقتصادية لتخفيف العناء:

هذا وارد خصوصاً في حالة الإدغام. فقد يمكن تطوير منتج يلبِّي كل خصائص الإدغام الأخرى عدا الثمن. إلا أن تحديد سعره على أساس تكلفته قد يدفع بهذا المنتج إلى ما وراء عتبة موافقة المشترين على الإنفاق بغية تخفيف العناء الذي ينتابهم، أو إلى ما وراء عتبة قدراتهم على الإنفاق. فلكي يكون أحد النماذج التجارية ناجحاً على استراتيجية التعويض، ينبغي أن يأخذ في اعتباره منذ وقت مبكِّر المرونة السعريَّة، في آن مع عرض القيمة التعويضية. ولا ننسى أنه يسهل حتى على المسوِّقين المتزمِّتين أن يبخسوا النزعة إلى تخفيف العناء قيمتها (ومعها المكافئ المالي الذي من شأن هذه النزعة أن تبرِّر إنفاقه).

5 ـ تقييم المدى الذي يمكن أن يبلغه التبسيط لكي يغدو هو قوة الدفع التسويقية، ولكن دونما الغض عن مثالية المنزلة:

بالنسبة لبعض المنتجات، قد يكون التبسيط هو المبرِّر المشروع الأساسي لوجودها. أما بالنسبة لغيرها، فإن تحديد المنزلة تركيزاً على التبسيط قد يطمس فوائد أخرى، أو عناصر تمايز أخرى، واردة في شأنها. فليتنا نحدِّد ما إذا كان التبسيط بوجه عام، أو الاستبدال أو الإدغام بوجه خاص، هو الأمر الأنسب لكي يغدو هو قوة الدفع التسويقية، أم أنه يبقى رسالة منشِّطة ثانوية.

6 ـ البحث عن فرص تذكير استباقية للمنتجات التي يمكن اعتبار استبدالها أو إدغامها أمراً مفروغاً منه:

كلٌ يعلم أن الأطباق الورقية هي بدائل من الصحون. إلاّ أن شركة «Fort James فَوْرتْ جيمْسْ» قد زادت مبيعاتها من أطباق «Dixie دِكْسي» الورقية زيادة بالغة إذ هي أنزلت هذه الأطباق منزلة المكوِّن في مجال المائدة «التعويض عن تنظيف المنزل». لم تعد «دِكْسي» تنافس العلامات التجارية الأخرى من الأطباق الورقية على أساس تفوقها عليها، بل راحت فجأةً، وفي آن معاً، توسع أبعاد الطائفة وتوسِّع حصتها منها، مستفيدةً من جعل تخفيف العناء عن طريق الاستبدال أشد وضوحاً.

ملاحظة: إن البنود 1، 2، 4، 5 قد تحتاج إلى بحوث تسويقية على الأرجح.

الخطوة الثانية: جرد ما لدينا من نقاط إثباتية في صالح الاستبدال أو الإدغام:

سواء أنزلنا منزلتنا كاستبدال أو كإدغام، فإن رسالة التسويق البسيط الموجهة إلى الزبائن سوف تنبني على دواعي اعتقاد تتعلق بالعناء، أي على نقاط إثباتية. وبغية التعمق في هذه النقاط، فلنجب عن الأسئلة الآتية عن

منتجنا أو خدمتنا، وفقاً للوائح التدقيق الآتية:

لائحة التدقيق عن الاستبدال

1 ـ عمَّ يعوِّض هذا [المنتج أو الخدمة]؟ (هذا بديل من. . . . . .)؟

2 ـ هل من شأن هذا أن يخفف العناء عن المستهلك تخفيفاً بالغاً؟
وبوجه نوعي، كيف يؤدِّي إلى توفير الوقت، أو التفكير، أو الجهد، أو متاعب البال؟

3 ـ ما ترتيب صفاته العنائية في تراتبية الدوافع إلى اختيار العلامة التجارية؟

4 ـ ما مدى القيمة الاستبدالية القائمة في المنتج نفسه، أو بالمقابل، مدى توقُّفها على رسالة تسويقية استبدالية تبلِّغ عنها؟

5 ـ هل من شأن هذا المنتج أو الخدمة أن يستبدل التوقُّعية بالتغيُّرية؟ وكيف؟

6 ـ هل ترد في هذا وروداً نسبياً بعض الضمانات السعرية، أو الضمانات التوقيتية، أو ضمانات النتائج؟ وهل كانت هذه الضمانات موجودة أصلاً أم غائبة في طائفته، وماذا نحن عازمون على أن نعرض منها؟

لائحة التدقيق عن الإدغام

1 ـ ماذا يُدغِم هذا؟ (هذا بدلاً من... و....)؟

2 ـ هل من شأن هذا أن يخفف عناء المستهلك تخفيفاً بالغاً؟ وكيف؟

3 ـ هل أن المكوِّنات التي نقوم بإدغامها كانت مفهومة أصلاً كعناصر منفصلة؟

4 ـ هل من شأن هذا أن ينقص عدد عمليات اتخاذ القرار، أو عمليات الشراء، أو الصفقات؟

5 ـ هل من شأن هذا أن ينقص عدد الخطوات؟

6 ـ هل من شأن هذا أن ينقص عدد التوقفات؟

7 ـ هل من شأن هذا أن ينقص مقدار «المتاع»؟

الخطوة الثالثة: إدماج التعويض في تحديد المنزلة:

لننظر كيف أن نقاط التدقيق الآتية والأخيرة من شأنها أن توضّح مسائل تحديد المنزلة في المثال الوارد بنهاية هذا القسم، ألا وهو: «تشريح عملية تعويضية: جهاز «iMac آي ماك» من شركة «Apple آپل».

1 ـ هل إن تخفيف العناء قد أُدمج في تحديد المنزلة؟

كلما زدنا هذا الإدماج وضوحاً، يتناقص الجهد المطلوب من الزبائن، حتى من أكثرهم انشغالاً، وأكثرهم شروداً، لكي يَعْقدوا الصلة بين علامتنا التجارية وتخفيف العناء عنهم.

2 ـ ماهي الأسباب المقنعة المتعلقة بالعناء؟

ليتنا نتأكد من أن الوعد بتخفيض العناء، والذي أعلنّاه أو ضمّنّاه بقوة في أقوالنا، له ما يثبت قوّته. ولذا كنّا ممن يتمايزون على أساس البساطة، فلنبرهن عن ذلك (ببساطة!) حيثما كان ذلك ممكناً.

3 ـ ما هو التأثير الحاصل من تخفيف العناء على شعور الزبائن بدوافع فاتحة لاختيار العلامة التجارية؟

لعل هذا التساؤل يقتضي مزيداً من الإيضاح. فإذا كانت هناك في طائفتنا من التجارة دوافع مكرّسة من قديم وتقليدية لاختيار العلامة التجارية، ينبغي أن نتفهَّم كيف يتَّصل عناء المستهلك بكل من هذه الدوافع، لو أنَّ لا صلة للعناء بها. مثلاً، فإن الدوافع الأربعة الفائقة للاختيار في كثير من طوائف الأغذية الموضَّبة هي: المذاق، والقيمة الغذائية، والملاءمة، وتوفير النقود. فلنقل إن العلامة أ من الحبوب الساخنة تقف على قدم المساواة افتراضاً مع العلامة ب من حيث هذه الدوافع، وإن الرسالة التسويقية للعلامة أ تتركّز على القيمة الغذائية. تقوم العلامة ب ببعض البحوث التسويقية، فتجد أن العناء، لدى شرائح معيَّنة ذات عناء مرتفع من السوق، يكون أشدّ علاقة بالوقت منه بالصحة. قد تستهدف العلامة ب إذن هذه الشرائح برسالة تسويقية متمايزة مركّزة على الملاءمة. وبالرغم من أن الملاءمة متكافئة أصلاً بين العلامتين، يشعر المستهلكون بأن العلامة ب هي الأحْسن قيمة لهم، وبفضل ما تقوم به العلامة ب في رسالتها من الإطناب بتخفيف العناء، يحضر لدى المستهلكين الشعور أيضاً بأن هذه العلامة هي الأكثر تعاطفاً مع التحديّات الحاضرة في أنماط حياتهم، ممّا يحسِّن الشعور لديهم بأوصاف أكثر لطافةً قائمة في شخصيتها، كأنْ يشعروا مثلاً: «إن العلامة ب تتفهّم ما أرغب فيه».

4 ـ ما مدى ما يمكننا أن نحوزه من تخفيف العناء في الطائفة؟

كما في حالة أي استراتيجية تبتغي تحديد المنزلة، فإن تخفيف العناء مكتوب له الفشل إذا لم نستطع جعل رسالتنا عنه متمايزة. يعني إذا لم نخطِّط لإنهاك المنافسين إلى حدّ بالغ يصبح عنده أمرهم غير مهمّ. ونقاط التدقيق الأساسية في هذا السياق هي الآتية:

- إلى أي مدى تتوجَّه الرسائل التسويقية للطائفة منذ الآن إلى هذا الشأن؟
- هل أن رصيد علامتها التجارية من الإيجابيات أو السلبيات يتيح مزيداً من الوثوق بها في ميدان تخفيف العناء، بالمقارنة مع ما لدى العلامات المنافسة؟
- هل أن نزولي منزلةً استباقية في مضمار تخفيف العناء يمكن تأييده في وجه المسابقين؟

تشريح عملية تعويضية: جهاز «آي ماك» لشركة «آپل»

المسوِّق بالبساطة: شركة «.Apple Computer, Inc، آپل كمبيوتر المتحدة».

المُنْتَج: كمبيوتر «آي ماك» الشخصي

الانطلاق: 1998.

الاستراتيجية الأوَّلية: الإدغام

كانت شركة «آپل كمبيوتر» تعاني في عملية 1998 حظاً يميل إلى الانحدار. فجاء إطلاق كمبيوتر «آي ماك» كنقطة تحول متطرفة تعد عملاً من قبيل الألْمعية في التسويق البسيط. تجسَّد فيه تخفيف العناء على مستخدِمه من أول تصميم الجهاز، وصولاً إلى كل الوجوه الفاتحة من استراتيجية التسويق، وإلى التنفيذ. وقد نجح في الضرب على وتر الانفعال في الأسواق التي كان يستهدفها.

ومع أن شركة «آپل» كان لها رصيد متبقٍّ لعلامتها التجارية من أيام أمجادها المبكِّرة، فقد أوْلاها هذا الرصيد انطلاقة أُولى مبنيّة على البساطة جراء تراث صداقتها إلى مستخدميها. إلا أن حالة علامتها التجارية كانت سنة 1998 أبعد ما تكون عن الصفاء. كانت حصّتها من السوق قد تقلّصت إلى أقل من 5٪، وصار إيجاد التطبيقات البرمجية والإضافات من التجهيزات المحيطية أصعب كثيراً بالنسبة إلى «آپل» مما كان بالنسبة إلى أي علامة تجارية أخرى مرموقة آنذاك من الكمبيوترات الشخصية. وكان الصَّفّ من منتجات «آپل» قد تفرّع عن مجموعة من 28 نموذجاً يرتبك المرء بينها، فعمدت الشركة إلى تقليمها انتقائياً في السنة التي سبقت إطلاق «آي ماك» فلم تُبْق منها إلا أربعة.

كل شيء تحرّك مع «آي ماك» لكي يرفس التعقيد رَفْساً. فلنتفحص استراتيجية «آي ماك» في صدد التعويض، وبوجه نوعي، في صدد استراتيجية الإدغام[3].

المُنْتَج

كل الكمبيوترات الشُخصية المشابهة لمستوى وظيفية «آي ماك» كانت تتألف آنذاك من أربعة أو خمسة مكوِّنات هيكلية منفصلة (ناهيك عن المَوْدَم الذي صار سنة 1998 منبنياً داخل الكمبيوتر، وناهيك عن الفأرة التي تُعتبر ضئيلة نسبياً من حيث الحجم والتعقيد). وهذه المكوِّنات هي:

(1) وحدة المعالجة المركزية، أعني العلبة، وهي إما أن تكون بُرجاً صغيراً رأسياً، أو صندوقاً أفقياً أعلاه نضيد مستوٍ، وهذه الوحدة تحتوي اللوحات التي تحمل الدارات وكذا الرقائق الكمبيوترية؛

(2) المرصاد (أي الواجهة ذات الشاشة)؛

(3) منصّة المفاتيح؛

(4) لوحة توصيل إضافية كان ينبغي تركيبها داخل وحدة المعالجة المركزية؛

(5) أحياناً، مكبرات صوت خارجية.

عمد الكمبيوتر «آي ماك» إلى إدغام كل هذه المكوِّنات الهيكلية في صندوق واحد ومنصَّة مفاتيح، بالعودة إلى مقاربة «Macintosh ماكينتوش» قبل 14 سنة، وتم له ذلك بإقران المرصاد مع وحدة المعالجة المركزية، ثم إنشاء التوصيلات، والمكبرات الصوتية «ستيريو، ومكبِّر للصوت معها، كلها ضمن الصندوق الواحد ـ هذا مع إمكان التغذية من أي مقبس كهربائي في العالم بواسطة وصلة للتيار المتناوب قائمة هي الأخرى داخل الصندوق. كما أن كمبيوتر «آپل» قد زُوِّد ببرنامج يوصل مستخدَمِه مباشرة إلى أيّ طرف يمدُّه بخدمة الإنترنت.

لائحة تدقيق الإدغام

1 ـ ماذا تم إدغامه في «آي ماك»؟

لقد تم فيه إدغام وحدة المعالجة المركزية، والمرصاد، ولوحة التوصيل، والمكبرات الصوتية «ستيريو».

2 ـ هل يخفف «آي ماك» من عناء مستخدِمِه تخفيفاً بالغاً؟ وكيف؟

إن مركز العناء في ميدان الكمبيوتر الشخصي (لاسيما خارج نطاق المؤسسات التجارية والتي لم يكن يستهدفها) كان، بالنسبة إلى سوقه المستهدفة من الناس ذوي الدراية القليلة بالكمبيوتر، هو جعله شغَّالاً بعد إخراجه من علبة التغليف مباشرة، وتوصيله إلى الإنترنت. إن تقليد «Macintosh ماكينتوش» من «السهولة» كان هو سيف المبارزة ذو الكمال، الذي يتصدى للشعور بالتعقيد لدى الناس حيال الإنترنت. إن أول ما خفَّفه كمبيوتر «آي ماك» من العناء كان من خلال عهد شركة «آپل» الذي قطعته علامتها التجارية على نفسها منذ القديم بأن تمكِّنَك من أمرك من خلال البساطة، ومن ثم، كان تخفيف العناء على وجه نوعي بتقديم الوعد، من خلال الإعلانات الدعائية، عن أن مجرّد التوصيل إلى المقبس الكهربائي على الجدار، وإلى المقبس الهاتفي، هو كل ما يلزم المرء أن يفعله لتشغيله، من بعد توصيل منّصة المفاتيح والفأرة تمهيداً للجري.

3 ـ هل كانت المكوِّنات التي تم إدغامها مفهومة جيداً في الأساس على أنها عناصر منفصلة؟

باستثناء الذين يشترون الكمبيوتر لأول مرة، وهم الأقلية من مبيعات «آي ماك»، كان الزبائن معتادين على المراصيد ووحدات المعالجة المركزية، والمكبرات. ومع أن معظمهم كانوا أقل تعاطياً مع توصيلات الإنترنت، ولا سيما لوحات التوصيل، فلم يكونوا يأبهون بما جاءهم ما دام الكمبيوتر قد وفّى بوعده عن قابلية الوصول إلى الإنترنت ببساطة، وكذا الوصول إلى الشبكات الخاصة حيثما وُجدت. (لو أرادوا محاولة شرح هذه المكوِّنات غير المرئية لجعلوا الرسالة التسويقية معقدة بدون مسوِّغ من الضرورة).

4 ـ هل من شأن «آي ماك» أن يُنقص عدد عمليات اتخاذ القرار، والشراء والصفقات؟

إن اختيار كمبيوتر «آي ماك» يعني: عدم اختيار نمط من المرصاد من علامة تجارية معينة ومن حجم معين؛ وعدم التسوُّق من لوحات التوصيل مع تأمين مؤالفتها للكمبيوتر؛ وعدم الاختيار من المكبّرات الصوتية؛ أو عدم الانتقاء من بين خيارات خدمة الإنترنت ولوازم توصيلها (إلا إذا اختار أحد الزبائن أن يجد له طريقاً آخر يوصله بالإنترنت).

5 ـ هل من شأن «آي ماك» أن ينقص عدد الخطوات؟

لمجرد شراء كمبيوتر «آي ماك»، يستغنى عن خطوات توصيل المرء إلى الكمبيوتر، وتركيب بطاقة شبكة، وإملاء عدة بطاقات كفالة، ومطالعة كتيِّبات تعليمات متعدِّدة. (وفي حال حدوث مشكلة، طلب المساعدة باستدعاء عدة محالّ).

6 ـ هل من شأن «آي ماك» أن ينقص عدد التوقُّفات؟

لما كان «آي ماك» منتجاً مندمجاً قائماً بذاته، فإن كل الاحتياجات ما قبل الشراء أو ما بعد الشراء يمكن تلبيتها في مكان واحد، سواء أكان معرض تجزئة تابع لـ «آپل»، أو على الشبكة، أو عبر الهاتف. أما في ما يتعلق بعملية الشراء، وقبل إطلاق «آي ماك»، كانت «آپل» قد عمدت إلى تبسيط قنوات توزيعها جذرياً، فاستغنت عن كل باعة التجزئة عدا «Comp USA، كومپ يو أس أيه». وبذلك بقيت للمستهلكين سلسلة وطنية واسعة يمكنهم أن يذهبوا إليها «لفش خلقهم على آي ماك»، أو أن يشتروا وهم مرتاحون في منازلهم عن طريق معرض «آپل» على الشبكة، أو المحالّ الكبرى المدرجة في الكاتالوك.

7 ـ هل من شأن «آي ماك» أن ينقص مقدار «المتاع»؟

كان سطح «آي ماك» على الأرض ينقص بنسبة 40٪ تقريباً عن الكمبيوترات المنافسة التي تعادله في مقاس المرصاد (15 إنشاً). كما أنه ألغى الفراغ اللازم للمكبّرات الخارجية وكانت سطوحه التي تحتاج إلى مسح الغبار عنها أقل، وكوابله أقل، وببساطة كان مصمماً لكي يجعل البيئة الكمبيوترية أقل ازدحاماً.

وهذا ما جعله مرغوباً جماهيرياً بوجه خاص في مهاجع المدارس وفي المكاتب المنزلية الضيّقة.

تدقيق مدى قوته من حيث المنزلة التي أُنزل بها:

1 ـ هل اندمج تخفيف العناء في تحديد منزلته؟

حملة الإعلان التي قُدِّم فيها «آي ماك» قد اقتحمت موضوع البساطة رأساً، بعناوين بارزة على الشكل الآتي:

- «بسيط حتى الإذهال. مذهل بكل بساطة».
- «اتخاذ قرار واحد. صندوق واحد. سعر واحد».
- «موجَّه إلى كل من يعتقد أن الكمبيوترات معقدة جداً».

وحتى العناوين البارزة من نوع «قولوا مرحباً يا آي ماك» كانت لهجتها هي لهجة «آپل» التقليدية، الصَّدوقة، البسيطة، التي لا تنم عن رهبة. أما برنامج «TV Copy تي ڤي كوپي» فقد جابه «آي ماك» بتعاريف ساخرة عن الكمبيوتر الشخصي، كالآتي: «دائم التعقيد»، «كثير الحبل» «دميم القوام».

ثم إن تخفيف العناء كان منبنياً في سيمته: فحرف «آي» من «آي ماك» كان يرمز إلى «انترنت»، وإن ذلك جعل الانترنت سهل المنال إنما كان هو سبب وجوده الأوَّلي. ولذا، ومع سمعة «Macintosh ماكينتوش» من حيث

سهولة الاستعمال، صارت «آي ماك» كسِيْمَة اسمية تعني حرفياً، بالاستعارة، «سهولة الانترنت» (كما كانت أيضاً تلحيناً بسيطاً بأربعة أحرف وباللهجة العامية، عن اسم «ماكينتوش» المألوف.

2 ـ ما هي الأسباب المقنعة به والمتعلقة بالعناء؟

جاءت نشرة «آپل» الدعائية لكي تؤيد ما جاء في العناوين البارزة، وذلك بنقاط إثباتية على الشكل الآتي:

- سهل المشترى (لا حاجة إلى قرارات إضافية).
- سهل التهيئة (تكفي إضافة الكهرباء).
- سهل الاستخدام (كبسة زر واحدة، ومرحباً يا إنترنت)».
- «عدد القطع كبير = مُعَقَّد
- عدد القطع قليل = سهل».

«يمكنك أن تجلب كمبيوتر «آي ماك» إلى البيت، وتخرجه من علبته، لكي تسافر على الإنترنت في غضون أقل من 10 دقائق».

وقد أيّدوا هذه النقطة الأخيرة بدعاية فعالة جداً على هيئة فيلم ڤيديو عنوانه «التصيّد بالبساطة»، ظهر فيه طفل عمره 7 سنوات مجهز بـ «آي ماك»، يتبارى مع شاب عمره 28 سنة مجهز بكمبيوتر «Stanford MBA ستانفورد أم بي إيه». يتسابق الاثنان كلٌ على إخراج كمبيوتره الجديد من تغليفته، ويركبه، ويصله إلى الإنترنت. وقد كان السبّاق هو ابن السبع سنوات، وعلى نحو من اللباقة.

3 ـ ما هو التأثير الحاصل من تخفيف العناء على شعور الزبائن بدوافع فاتحة لاختيار العلامة التجارية؟

إن الدوافع الفاتحة في هذه الطبقة من سوق الكمبيوتر الشخصي كانت هي: الأَداء، والثمن، وسهولة الاستعمال. وإن الدعوة إلى تخفيف العناء قد

ساعدت «آي ماك» على أن يستشعروا أداءه، ذلك لأن المستخدمين كانوا يعتقدون أن فرصتهم لتحصيل ما يريدونه من الكمبيوتر تكون أفضل إذا كان سهل الاستعمال حقاً، ولا سيما بصدد الإنترنت. وإن عهد شركة «آپل» لهم بالأداء البسيط ـ ليس فقط من خلال رسائلها الدعائية، ولكن أيضاً بتصميم الصندوق الواحد وبمنظر نفسه ـ قد زادت من استشعارهم سهولة استعمال الجهاز لدى «آپل». فهذا الاستشعار المركّب لحسن الأداء مع الثمن، مضافاً إلى القلق الذي يحدثه التعقيد لدى فئة المستعمِلين ذوي الدراية القليلة بالكمبيوتر، قد تُرجمت إلى استشعار قيمته الطِّيبة. هذا مع أن الكمبيوترات الشخصية الأخرى ذات سرعات المعالجة المقاربة كانت متوفرة بأسعار أدنى من سعر «آي ماك» الأصلي الذي كان آنذاك 1299 دولاراً.

4 ـ ما مدى ما يمكن أن يحوزه «آي ماك» من تخفيف العناء في طائفته؟

لم يكن أي كمبيوتر شخصي آنذاك قد جعل من البساطة مكوِّناً أساسياً من مكوِّنات تحديد منزلته. ولم تكن أيّ علامة تجارية أخرى لها مثل هذا الإرث من سهولة الاستعمال تحتفظ به سيرتها منذ جهاز «ماكنتوش» الأوَّل ذي الوجه الباسم والذي كان يعاود الظهور كلما أتت هذه العلامة التجارية بشيء طريف. وبينما كانت العلامات الأخرى من الكمبيوترات الشخصية تحاول التعريض ببعضها بعضاً على أساس من المواصفات والثمن، كانت رسالة «آي ماك» الإعلانية عن البساطة تمايزاً واضحاً لها، يجمع بين عائديَّتها لها عن جدارة وبين قابلية الوثوق بها.

ملاحظة أخيرة: في وقت مع إطلاق «آي ماك»، عمدت «آپل» إلى تبسيط رمزها المصوَّر، من خطوط متوازية متعددة الألوان، إلى صورة عليها تفاّحة وحيدة اللون، وبدون الخطوط المتوازية وبذلك أزالت الازدحام عن هيئة العلامة التجارية، وعن الرمز المصوَّر الإثباتي الذي كان يطلّ مع كل إعلان عن «آي ماك».

قرار واحد، صندوق واحد،
سعر واحد $1,299



الكمبيوتر ذو الاستخدام الأكثر سهولة في العالم
هو أيضاً أكثرها سهولة لدى الشراء.
يأتي إيماك في صندوق واحد مع كل شيء تحتاجه،
بسعر واحد منخفض: 1,299 دولاراً
وهناك طريقان بسيطان لشراء واحد مثله.
تستطيع زيارة موزع معتمد لـ آبل،
الذي يمكنه إسداء نصيحة وخدمة شخصية.
(إتصل على 1-800-538-9696 لمعرفة أقرب مركز).
تستطيع أيضاً أن تقوم بزيارة في أي
وقت إلى متجر آبل على الشبكة
www.apple.com
أو اتصل بنا على 1-800-795-1000



فكر بطريقة مختلفة

*U.S. estimated retail price. © 1998 Apple Computer, Inc. All rights reserved. Apple, the Apple logo, AppleWorks, Macintosh and PowerBook are registered trademarks and iMac, the Apple Store and Think different are trademarks of Apple Computer, Inc. Adobe is a trademark of Adobe Systems Inc. FileMaker is a registered trademark of FileMaker, Inc. PowerPC is a trademark of IBM Corp. Virtual PC is a trademark of Connectix Corp. SRS is a registered trademark of SRS Labs, Inc. Mention of non-Apple products is for informational purposes only and constitutes neither an endorsement nor a recommendation. L03129A

الشكل 1.4

النتائج

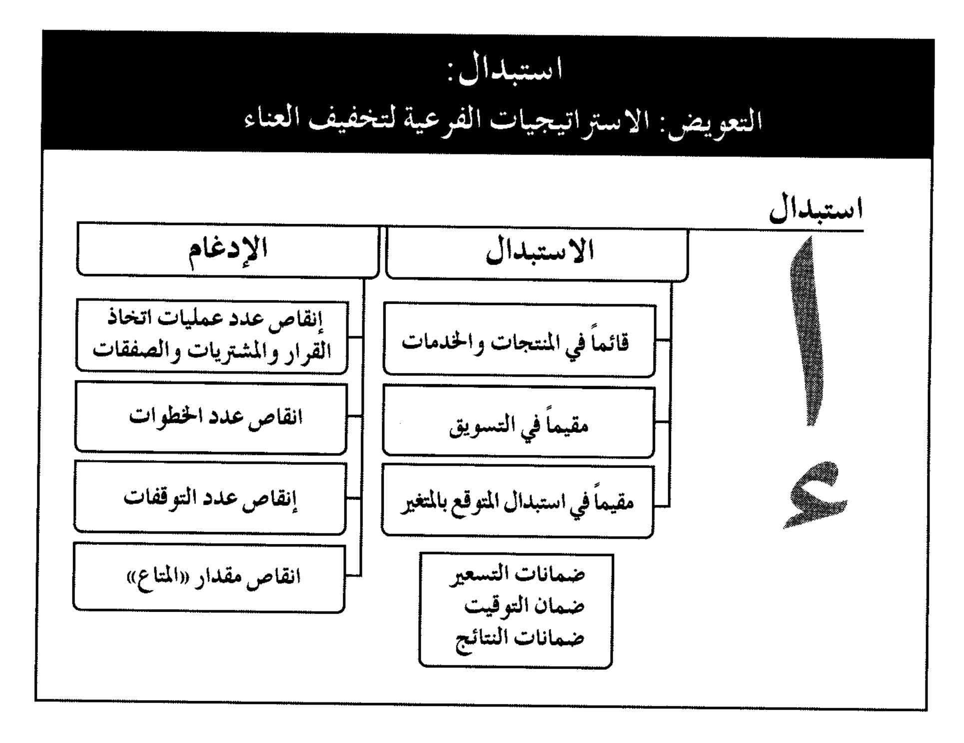
كان «آي ماك» أنجح ما أطلقته «آبل» في تاريخها منذ جهاز «ماكينتوش» الأصلي الأوّل. وقد تجدد به الكثير من تألُّق «آبل» المفقود، سواء في بورصة المال «وول ستريت»، أو في وسط مستخدِمي الكمبيوتر في كل مكان. وكان نجاحه فورياً وعالمياً. وقد غدا «آي ماك» الكمبيوتر الشخصي ذا الكعب المعلّى في المبيعات على نطاق العالم، وأدَّى هو وحده إلى مضاعفة حصة «آبل» الإجمالية من السوق في غضون أربعة أشهر بعد إنطلاقه، وفي مطلع 1999، صار جهاز واحد من «آي ماك» يُشترى في مكان ما على الكرة الأرضية كل 15 ثانية. وبلغت المبيعات مليونَيْ جهاز في السنة الأولى. لقد انتقدوه على نطاق واسع لأنه لم يكن يتضمَّن جهاز تدوير الأقراص اللِّينة كما كان شأن معظم الكمبيوترات آنذاك. إلا أن تكريس «آبل» نفسها بالكامل لإبقاء «آي ماك» بسيطاً وفي حدود الطائل هو ما أدَّى إلى الاستغناء عن تدوير الأقراص اللينة، في مقابل تأمين بقاء الجهاز مكتنزاً، وفيه أقلّ عدد ممكن من القطع، وجعله في المتناول المالي لأكبر عدد من المستخدمين والمدارس.

■ الخلاصة:

يلخِّص الشكل (4 ـ 2) استراتيجيات تخفيف العناء التي عولجت في هذا الفصل. يذكّرنا هذا المخطط بأن العنصر الأول في التسويق البسيط ـ التعويض ـ يمكن تنفيذه وفق إحدى الاستراتيجيتين الفرعيتين: الاستبدال أو الإدغام ولكل منهما، يذكِّر المخطط على هيئة عناوين رئيسية، بأحجار البناء الرادمة التي يمكن أن تُبنى بها فعالية التسويق البسيط. وقد مثَّل هذا الفصل لكلٍ من هذه الأحجار الرادمة بالأمثلة، ثم قدَّم لوائح تدقيق لكل من الاستراتيجيتين الفرعيتين كمساعدة على معايرة ما يكمن في وسع المنتج أو

في العلامة التجارية التي بين أيدينا من قابلية للتنفيذ الناجح. كما أن لوائح التدقيق تساعد أيضاً على حصر نقاط الإثبات التي يمكن نقلها إلى الزبائن بالتواصل معهم فتُسْديهم أسباباً موجبة للاعتقاد بأن مُنْتَجنا أو علامتنا التجارية من شأنها أن تعوِّض حقاً عن شيء يحتل مكاناً ووقتاً فعلياً في سياق معيشة المستهلك كلها.

وأخيراً، فقد تعمَّقنا في النظر كيف أن كمبيوتر «آي ماك» من شركة «آپل كمبيوتر» قد فعَّل قوة عنصر التسويق البسيط الأول من خلال العمل السديد على تنفيذ التسويق البسيط.



الشكل 2.4

إعادة التعبئة: التجميع والتكامل

التعاون يعني سلوكيات أنظمة بكاملها لا يمكن التنبؤ بها من قبل أجزاء هذه الأنظمة.

ـ ريتشارد باك مينيستر فولر، ما الذي جرى تعلمه، 1966.

يميل الوقت والعناء لأن يكونا متناسبين عكسياً؛ يزدهر العناء عندما يكون الوقت قصيراً ونادراً. في إطار العناء في العصر الرقمي، تأخذ أنظمة بكاملها ـ والتعاون كما تم تعريفها عالياً من قبل فولر ـ أهمية جديدة بسبب أنظمة مكتفية بنفسها ورثت توفير الوقت، عندما يوجد المسوقون أنظمة كاملة لا تكتفي فقط بتوفير الوقت ولكن تعطي الآخرين مزايا أخرى كسهولة في الاستخدام وتفكير وجهدٍ أقل، فإن القيمة المتحصلة يمكن أن تعزز من ولاء الزبون إلى حد له مغزاه وتزيد من المصاريف المحتملة للتحول عن العلامة التجارية. إن العنصر الثاني من التسويق البسيط ـ إعادة التعبئة ـ يوفر سبلاً لإيجاد الفرص التي تقلل من العناء وتحتفظ بالزبائن من خلال توقف واحد بهدف التسوق يحتوي على القيمة المضافة. يستكشف هذا الفصل هذه الفرص، وبنفس القدر الأخطار الواسعة للفشل.

تجميع: ما يجدّ الجدُّ في طلبه بهدف كسب الزبون

بحلول العصر الرقمي جاء معه تألقٌ «للتجميع»، أولاً في الثمانينيات من

القرن الماضي. بمجيء الكمبيوتر الشخصي الذي جمع البرامج ضمنه. ثم في التسعينيات من القرن نفسه، وبإعادة وضع الأنظمة التي تحكم أسواق الاتصالات الهاتفية والإنترنت التي دفعت بالطلب على خدمة نقل البيانات، أصبحت التجميعات ضرورية إلى حد أنه في سنة 1996 لقبت صحيفة وول ستريت حرب الاتصالات بمعركة التجميع في تقرير بصدد كل الطرق الجديدة التي تم بها إعادة تعريف المنافسة في مجال الاتصالات عبر توجهات مبتكرة لإضافة قيمة لتوقف وحيد من أجل التسوق[1]. أضحى القائمون بتسويق صناعة الاتصالات مأخوذين (مبهورين) بسباق التجميع، وحتى ضمن الصناعة أصبحت ألقاب مناصب المديرين مثل مدير التجميع التكاملي تبرز وتتنامى على نحو غير متوقع في الأسواق الأكثر تطوراً في جميع أنحاء الأرض. في هذه الأثناء، وبالعودة إلى صناعة الكمبيوترات الشخصية، تطور التجميع بشكل نوعي يتخطى الأجزاء التي تؤلف الكمبيوتر وإضافاته، وبرامجه. بحلول سنة 2000 كان بائعو الكمبيوتر الشخصي الذين يؤمنون خدمة كاملة مثل آي بي إم ـ مع المساعدة من قبل شركائهم الاستراتيجيين ـ يقومون بإجراء تكامل في ما بين أجزاء الكمبيوتر وملحقاته وبرامجه مع عمليات الربط من خلال الشبكات، إمكانية الولوج إلى الإنترنت، الاستقبال على الشبكة الدولية، تصميم المواقع على الشبكة، تطوير ارتباط شبكات الإنترنت ببعضها، وخدمات موجات الإرسال والاستقبال الواسعة كأجزاء مكملة من توقف في محطة واحدة لابتياع الكمبيوتر الشخصي وخدماته.

عرف الفصل الثالث، إعادة التعبئة على أنها تجميع في حزمة واحدة لسلع أو خدمات كانت متوفرة في السابق لدى عدة مصادر (أو كمشتريات منفصلة من نفس المصدر)، تؤمن حلولاً متكاملة بعملية شراء وحيدة ونقطة اتصال واحدة يتعين على الزبون القيام بها. في حقيقة الأمر، إن الفرص الحاصلة في إعادة التعبئة عبر الكثير من الصناعات دفعت بضخامة «الموجة الخامسة» من مديري الشركات في القرن العشرين (1997 ـ 2000)[2]. لقد

حدث نحوٌ من 8000 حالة اندماج في الولايات المتحدة في سنة 1997 وحدها، بالمقارنة مع المعدل الذي كان قائماً في العشرين سنة ما قبل هذا التاريخ وهو من 2000 إلى 3000 حالة. وحالات الإندماج الكبيرة أضحت أكبر ولا تزال، عندما انعقدت الزيجات بين الخمسمئة شركة الأولى في التصنيف والتي تملك خطوط إنتاج واسعة وقواعد زبائن ضخمة وذلك لتوفير حزم من السلع والتي تجاوزت حتى الوسائل الهائلة لدى الشركاء الفرديين.

بنيت الاندماجات وعمليات شراء المنشآت الأخرى على اقتصاديات المقاييس والأبعاد (كما هي الحال مع المديرين المفتاحيين في خطوط الطيران وأندادهم في الصناعات المصرفية) وحشد للعلامات التجارية الفردية الناجحة (فمثلاً في البضائع المعلبة، اشترت آر جي رينولدز نظيرتها تابيسكو، غراند ميتروبوليتان بحصولها على بيلزبوري، أو كرافت بزيجتها مع جنرال فودز ـ فقط ليتم ابتلاعها فيما بعد من قبل فيليپ موريس). لكن اندماجات الموجة الخامسة التي تقف وراءها دوافع التجميع ضمن حزم أتت مع بعضها بسلع وخدمات تكمل بعضها بعضاً على نحو عال بدلاً من أن تكون مزدوجة ومتضاربة مع بعضها، كل هذا بالتزامن مع دفع القيمة السهمية المتزايدة من خلال إعادة التعبئة.

تأمل في بعض الأمثلة في سنة 1998 لوحدها. إنشاء مجموعة سيتي التي عقدت زيجة بين العمليات المصرفية لسيتي بنك وخدماته في مجال التأمين، ائتمان البطاقات البلاستيكية، وخدمات إدارة الأصول (الموجودات) مع الخدمات المصرفية لتراڤلرز غروب مع النية لاصطناع (تكوين) مارد من الخدمات الحالية ضمن وقفة واحدة عبر العالم. (في ذات الوقت، كان نظير هذا الأمر ينعكس في المرآة في أوروبا بالاندماج بين خدمات زوريخ المالية وصناعات بي. إيه. تي.) اشترت إي تي أند تي عملاق قنوات التلفاز تي سي آي لدى احتدام المعركة للسيطرة على الكوابل التي تدخل البيوتات الأمريكية، بحيث إن الشركة المتحدة هذه تتمكن من إحكام الطوق حول

الخدمات المقدمة عبر أسلاك الهاتف والكابل المتحد المحور (الذي يستخدم لخدمات الهاتف، التلغراف، صورة التلفاز) لتقدم عرضاً موحداً متكاملاً بغرض وصول عالي السرعة للإنترنت بواسطة خطوط الهاتف وذلك عبر كابل جهاز تغيير التردد (الذبذبات) وكابل التلفزيون. وانبعثت كوردانت تكنولوجيز من زيجة ثلاثية عندما وحّدت نيوكول پروپولزن، هوميت كورپريشن، وهاك انترناشيونال تكنولوجياً محركات الصواريخ لديها في شكل مورد ذي مصدر واحد لناسا (وكالة الفضاء الأمريكية)، القوات المسلحة، والقطاع التجاري.

بالانتقال السريع إلى الاندماج الأضخم في سنة 2000 ـ أميركا أون لاين تايم وارنر ـ لنرى فرصة كلاسيكية في إعادة التعبئة على مقياس كبير. وراء الاقتران البديهي لقنوات التوزيع التي تكمل بعضها وقواعد الزبائن، سيوجد محتوى التجميع في حزم هذا (أميركا أون لاين تي في) ينابيع جديدة للإيرادات. هذا بالاعتماد على النصب الضخم الذي نتج من الاندماج من أجل إعادة تعبئة محتوى متكامل، عبر «العلب» الأربع الموجودة حالياً في المنازل ـ التلفاز، الكمبيوتر الشخصي، مجموعة الاستماع، والهاتف.

قبل الاندماجات الحقيقية بقليل، كانت الاندماجات الافتراضية التي أخذت أشكال تحالفات استراتيجية جرياً وراء التجميع في حزم آخذة في الصعود. لدى قيام الإنترنت بتمهيد حقل اللعب للمنافسة الدولية وغدا واضحاً أن استخدام تكنولوجيا المعلومات سيكون دافعاً رئيسياً في السبق التنافسي في المئوية الجديدة(*)، حتى إن الأسماء التجارية الضخمة المتزعمة لسوق تكنولوجيا المعلومات صارت عصبة واحدة بهدف تقديم وقفة تسوق وحيدة ناشطة أكثر من ذي قبل. في سنة 1998، جمّعت هيولت پاكارد بالأساس ضمن حزمة شقاً كبيراً من شركتها مع سيسكو سيستمز، إي إم سي، أوراكل وإس إيه بي على الترتيب بما يمثل منشأة لأغراض الكمبيوتر،

(*) التذكير بأن الانتهاء من تأليف الكتاب تم في سنة 2000 (المعرّب).

عمل الشبكات، تخزين البيانات، تطبيقات قواعد البيانات، وتكامل برامج الكمبيوتر، لكي تؤمن للزبائن الكبار ضماناً على مستوى المنشآت على مستوى من الجدارة الكمية من أجل القيام بحسابات المهمات الحيوية.

من وجوه عدة، إن إعادة التعبئة هي الأكثر مخاطرة من بين عناصر التسويق الأربعة ولكن حسناتها التي تعود على المسوقين ستبرر بازدياد عامل المخاطرة حيث لا يزال عناء الزبون آخذاً في التعاظم. لذا دعونا نفحص استراتيجيات فرعية بعينها والتي تعود بالفائدة على إعادة التعبئة على غرار ما كان عليه كل من الإحلال والتوحيد بالنسبة للاستبدال: جعل الأمر قيد المنال.

■ الاستراتيجيات الفرعية لإعادة تعبئة ناجعة

يمكن أن يتم انتشار استراتيجية إعادة التعبئة من خلال استراتيجيتين متفرعتين تهتمان بتقليل العناء: التجميع والتكامل. كلاهما تعودان بسلع وخدمات ذات قيمة أكبر بالنسبة للزبائن من المجموع الكلي لأجزائها. على النقيض من التوحيد (الفصل الرابع)، الذي يقوم بإجراء تكامل لسلع تكمل بعضها (زبدة الفول السوداني والحلوى الهلامية، طابعات الكمبيوتر وأدوات القراءة السريعة)، فإن التجميع الذي يزيد في مبلغ القيمة يقوم بالإتيان بسلع أو خدمات كثيرة - أحياناً الكثير - شبيهة ببعضها وبخلاف ذلك فهي تتوفر فقط من مصادر متفرقة، ويزيد بعض المكونات الإضافية ذات القيمة والمتوفرة فقط لدى من يقوم بالتجميع. (ذكر الفصل الثالث المثال عن بلوم بيرغ إل. بي عن تجميع المعلومات المالية لمصلحة المستثمرين المحترفين مع كسوة ذلك بأجهزة وبرامج كمبيوتر على القياس تم تفصيلها تلبية لحاجاتهم).

يذهب التكامل لأبعد من هذا، ليصل إلى أبعد حد من شكل التفاعل التام للتوقف الوحيد بغية عمل التسوق والذي تكمن فيه القيمة المضافة.

يتمخض التكامل عن أنظمة كلية تقوم بجمع منتجات متعددة ذات علاقة ببعضها وذلك من خلال صفقة واحدة ونقطة اتصال وحيدة، وتجعل الأمر بمتناول اليد بالنسبة للزبون كي يؤدي أشياء لم تكن ممكنة بخلاف ذلك (أو لا يتم عملها على الوجه المطلوب) بوجود أجزاء من السلع منفصلة لوحدها أو بدون الدراية الموجودة لدى من يقوم بالتجميع. بينما لا يعود التجميع بنظام كلي، ولكن عوضاً عن هذا جملة من السلع المتماثلة مريحة، نافعة و/أو تعطيك قيمة ثمنها، فإن التكامل يخلق نظاماً متعاوناً معتمداً على بعضه من السلع التي تكمل بعضها. (تأمل مجمع برامج مايكروسوفت أوفيس (المكتب)، والتشغيل المتبادل والتفاعل بين برنامج مايكروسوفت ورد (المتعلق بطباعة الوثائق) إكسل (للقوائم الحسابية) پاور پوينت أكسس، والبرامج ذات الصور الملحقة به). التكامل عديم الالتحاق لعدة مهام متعددة متعلقة في ما بينها في منتج واحد أو خدمة متكاملة الذي يحسن أيضاً النتائج الختامية للزبائن قد يكون قوياً للغاية، قوي لدرجة أن العلامة التجارية التي توفره تستطيع أن تهيمن على مجال الفئة وموضع الحديث في ذهن الزبون إلى حد جذبه إلى استبعاد العلامات الأخرى المنافسة، وبالآتي تكريس ولائه لها. يمكن أن يتم هذا دون حاجة للتمتع بتفوق مفرط للعلامة التجارية مثل مايكروسوفت. في الحقيقة، لقد كانت وما زالت برامج انتويتس كويكن للأمور المالية الشخصية الأولى ضمن فئتها بالرغم من التنافس مباشرة مع مايكروسوفت.

التجميع

يؤمن التجميع المزايا الأساسية للزبون من التوحيد، بما في ذلك إنقاص عدد القرارات /عمليات الشراء/ الصفقات وعدد الخطوات أو التوقفات (الفصل الرابع). ولكن كاستراتيجية مخفضة للإجهاد، يذهب التجميع لأبعد من التوحيد على وجهين من الأهمية بمكان. الأول هو

بحسب الدرجة: توفير وقت أكثر على الزبائن وكذلك تكرار المجهود، لأن التجميع يعيد عادة تعبئة عدد أكبر من المنتجات معاً، الكثير بدلاً من اثنين أو البضع الذي هو عادة من صميم التوحيد. لكن الوجه الآخر ذو أهمية ذات شأن أكثر بكثير: يقوي التجميع من مكانة القيمة عادة ويحمي العمل الوظيفي للمكونات الفردية التي تم تجميعها، بدلاً من إيجاد حلول وسط في ما بينها. (في التوحيد، يمكن التوصل أغلب الأحيان إلى نتائج أفضل من الناحية الجدلية من قبل بعض الزبائن الذين لا يمانعون في صرف الوقت، المال، والجهد على سلع متفرقة. فمثلاً، تحقيق نتائج أفضل لدى استعمال صابون الشعر السائل (الشامبو) منفصلاً عن الملطف، أو فصل طابعة الكمبيوتر عن أداة القراءة السريعة (الماسحة). لكن التجميع يقوم بالحفاظ على العملية الوظيفية الكاملة لكل مكوناته وربما يرفع من مستواها). وجه الحفاظ هذا مفتاحي لأنه بالنسبة للزبائن يمكن أن يعني الحل الوسط (التنازل) شعوراً بالذنب أو تضحية أو كليهما، والتي هي بالمقابل تعادل العناء.

هناك ميادين ثلاثة لتطبيق التجميع من أجل تقليص العناء وتتضمن (1) تجميع للكثير من السلع والخدمات في فئات مع اختلافات كثيرة في المنتجات والعلامات التجارية، (2) تجميع لمعلومات العصر الرقمية، و(3) التجميع الذي يوفر الوقت في قناة التوزيع (بما في ذلك اعتبار الإنترنت واحدة من القنوات).

الكثير في تجميع واحد في الفئات ذات الاختيار العالي في الفئات التي فيها خيارات محدودة نسبياً، أو فعالة نسبياً لدى اتخاذها، يتم النظر إلى مخاطر التجميع باعتبارها تضيف قيمة قليلة. لكن في الفئات ذات الاختيار العالي، حيث يمكن أن تكون الخيارات وعدد العلامات التجارية طاغياً، وعندما تكون عملية الاختيار فيها عامل ضغط الوقت، عندها سيتم السعي وراء التجميع. تعتبر عمليات استثمار الأموال المتبادلة مثالاً على

تجميع الكثير في واحد من أجل التخلص من العناء. (على الرغم من الرقم المحير للأموال التي يمكن أن يقع عليها الاختيار منذ الآن، فإن النمو الذي يشبه الانفجار لهذه الفئة قد أثبت قيمة التجميع). تأمل الدرجة التي يعتبر فيها الاستثمار الشخصي فئة عالية الاختيار. عند المستوى الأعلى، وفي كل حين تصبح الأموال متوفرة بغرض الاستثمار، لابد من عمل الاختيار بين الأسهم، السندات، أوراق الاقتراض الحكومية، شهادات الإيداع، أموال سوق المال، البضائع، الدخول السنوية مدى الحياة، تجارة العقارات، المعادن الثمينة، والقائمة لا حصر لها. وضع الخيارات على بعضها في كل واحدة من هذه الفئات يخلق حزمة لا يمكن استيعابها من الخيارات. فقط ضمن فئة الأسهم، هناك ما يقرب من 9000 نوع من الأسهم الفردية على قائمة التداول في بورصة نيويورك والناسداك لوحدهما. كل مجال من الأسهم يحوي ضمنه عدد من الأسهم الفردية تدور حول مفهوم مشترك يعكس درجة رغبة الزبون في النمو / المخاطرة، حجم الشركة (مثلاً الضخمة في مقابل الصغيرة)، صناعات معينة، أو مناطق جغرافية بحد ذاتها (مثلاً أمريكا اللاتينية). يكسو هذا التجميع للكثير إلى واحد القيمة المضافة للدراية الإدارية لدى مدير محفظة الأموال، تنوع استثمار الأموال عبر الامتلاكات المتعددة للأموال، والوقت والمال (العمولات التجارية) التي يتم توفيرها بعملية التجميع لدى الشراء (ولاحقاً عند البيع) للكثير من الأسهم وذلك بصفقة تجارية منفردة.

من المثير للسخرية، أن كثيراً من عمليات التجميع قد ظهرت في فئة الأموال التبادلية إلى أن تجاوز رقم عمليات التجميع (للأموال) أخيراً عدد الأسهم فيما لو أحصيت إفرادياً. أدى هذا إلى تفريخ تجميع للتجميعات ـ توظيفات الأموال. بنهاية التسعينيات من القرن الماضي كان هناك نحوٌ من مئة هيئة مالية. رغم أن توظيفات الأموال حققت أداء أدنى من الاستثمارات الفردية التي تم وضعها في أوراق مالية مشابهة، فلقد أضحت ذات شهرة

باعتبارها حلولاً لا تتطلب سوى وقفة واحدة بغرض التسوق تؤمن التنويع وتخفض التقلب بعد إحجام السوق الذي ظل يسوده التفاؤل لمدة طويلة ليفسح الطريق لهياج أسواق 1998 بسبب أزمات أسواق المال الآسيوية. وفي حال ظلت هناك حاجة يمكن رؤيتها لتوظيفات استثمارات الأموال، فإن الفرصة أمام التجميع المتعدد الصفوف هو بشكل عام شيء يستحق المتابعة ضمن فئات الاختيارات العالية عندما يصبح تجميع طبقات الاستثمار المفضلة ناجحاً، وحيث تستمر الاختيارات في التوالد، وحيثما كان الوقت/المال هما في قلب المشاعر التي تحكم السوق.

في هذه الأثناء، وخاصة في قطاع الإنترنت، كان المحللون والمستثمرون الفرديون على حد سواء يتضجرون بحلول النصف الثاني من سنة 1999 من كثرة الأسهم المتداولة بواسطة الإنترنت والتي يتعين أن يقع عليها اختيارهم. الحيرة والقلق المتحصلين ساعدا على اندفاع شركة سي إم جي آي «المحبذة لاستعمال الإنترنت» لتحقيق مكسب يشبه الطفرة في السوق. بسرعة وفي تركيب استراتيجي من خلال شراء نحو من ستين شركة إنترنت مركزية لتشكيل شبكة متنوعة لكنها نشطة، استطاعت سي إم جي آي أن تضع بين يدي المستثمرين مجموعة من حقوق الإنترنت التي لكل واحد منها دور في كل سهم من أسهم سي إم جي آي. أحب المهتمون بالأسواق المالية هذه القيمة المضافة التي تكونت بسبب تجميع الكثير في حزمة واحدة مما دفع بسعر السهم العائد لـ سي إم جي آي من 15 دولاراً في 15 كانون الثاني/يناير 1999 إلى أكثر من 150 دولاراً في كانون الثاني/يناير 2000.

ربما ليس هناك أي مكان آخر فيه تراث غني عن التجميع الذي يسهم في توفير الوقت أكثر من قطاع الترفيه. بإمكاننا بكل تأكيد ربط قطاع الترفيه مع تخفيض العناء، باعتبار أن الترفيه يجلب لنا الراحة. لكننا على الأغلب لا نستطيع ربطه كمؤدي للإجهاد (باستثناء أولئك الذين يعملون في صناعة الترفيه!). مع هذا فإن عملية الحصول على الترفيه لا تزال حافلة أكثر من أي

وقت مضى بالاختيار الزائد عن الحد، ويمكن أن تصبح هدراً للوقت إلى حد يمكن أن تضع فيه ضغطاً مولداً للإجهاد في نواح أخرى. تأمل الكتب والموسيقى، حيث لا يزال اثنان من أجداد التجميع الذين وجدوا ما قبل العصر الرقمي مستمرين في النماء: ريدرز دايجت ومجموعات ألبومات الموسيقى (مثل موسيقى الجاز الرومانسية الراقصة التي عزفت من قبل أشهر العازفين على آلة الساكسافون في الأربعينيات التي خلت).

في كل عدد، كانت ريدرز دايجست تقوم بتجميع العشرات من مكونات الكتابة الباعثة على التسلية والتي تم جمعها من مصادر شتى لتوفير الوقت على القارئ وفي الوقت نفسه تأمين التنوع له. كما أن لها قيمة مضافة من خلال جمع، وتمحيص، ونشر القصص والفكاهات المقدمة إليها من قبل القراء. لقد خلّف فجر العصر الرقمي وراءه الكثير من المجلات التقليدية، لكن ريدرز دايجست لا تزال بحسب بعض المقاييس المجلة التي تتم قراءتها أكثر من غيرها على وجه الأرض لأكثر من ثمانين عاماً مضت على إصدارها الأول. اليوم يعزى ذلك على نحو جزئي إلى ما له صلة بين الإجهاد والقراءة ذات النفع والتي توفرها المجلة لعالم يتوق لتوفير الوقت، حيث ببساطة هنالك الكثير في مواد القراءة التي يمكن أن يقع الاختيار عليها.

في أواخر الثمانينيات المنصرمة، طبقت شركة پيرسونيك المحدثة في وادي السيليكون مبدأ التجميع لتسجيل الموسيقى. وقد أتاح ركنها الموجود في محالّ التسجيلات للمستهلكين أن يختاروا أي مجموعة من الأغنيات من كتالوغ طيّع لكي يؤلفوا منها شريط تسجيل خاصاً بهم ويتم تصنيعه من قبلها في خلال خمس إلى عشر دقائق في المكان ذاته، مع غلاف شخصي مطبوع بالليزر وأسماء الأغاني. لم يحافظ شريط پيرسونيك المعمول حسب رغبة الزبون على صيت الأغنيات الفردية فقط، حيث لم يطرأ أي تغيير على شكلها الأصلي، بل امتد ليعطي محبي الموسيقى قيمة مضافة بالسماح لهم بأن يجمعوا بأنفسهم ما يصل إلى 25 أغنية من أغانيهم المفضلة على شريط

واحد، موفرين بذلك الوقت والمال اللازمين لإيجاد كل واحدة من هذه الأغاني في ألبومات منفصلة ومن ثم تسجيلها في المنزل. (لاقت پيرسونيك الترحيب بحماسة من قبل المستهلكين بحيث أثارت مخاوف شركات الأسطوانات بأن يكون لهذا تأثير له شأنه على مبيعاتهم الخاصة من الأقراص الليزرية، ولهذا أوقفوا توريدهم من الموسيقى الجديدة لپيرسونيك مبكراً وتمكنوا من اقتلاع الشركة خارج مضمار العمل).

إن درس التجميع المستقى من توظيفات الأموال التبادلية والترفيه هو نفسه: انظر إلى الفئات التي طغت فيها الاختيارات المتوفرة والتي يعتبر فيها الوقت، المال، أو كلاهما على درجة من الأهمية بنسب متفاوتة؛ ومن ثم قم بتجميع مواضع الاهتمام بالنسبة للزبائن بطرق تجعل الشراء والاستعمال أمراً سريعاً وعديم الألم.

تجميع المعلومات في العصر الرقمي

لقد بدأنا نسمع صرخات مردها الكم الزائد عن الحد من المعلومات حتى قبل العصر الرقمي. وحيثما هناك زيادة عن الحد، توجد فرصة لخلق قيمة من خلال التجميع. أوجد الارتفاع المذهل في كمية المعلومات المتوفرة صنفه الخاص من حلول التجميع بسبب علو شأن الانترنت وتحويل الأرشيفات الإعلامية من شكلية إلى رقمية.

أضحت مواقع التجميع مثل الياهو Yahoo، نت سكيپس Metscape's، نت سنتر Net Center وAoL. Com تعرف بمواقع الموانئ لأنها كمنافذ إلى معلومات تكاد تكون لا نهاية لها على الشبكة، وقد ساعدت الزبائن على أن يضعوا أيديهم على كميات ضخمة من المعلومات قد تكون محط اهتمام بالنسبة لهم وذلك من خلال منفذ واحد. من أجل أسواق أخرى مستهدفة - المعلنين - هذه النقاط قامت بتجميع شيء آخر: محجر عين الزبون.

عندما جرت مقابلة في سنة 1998 خلال قمة التكنولوجيا لصحيفة وول

ستريت مع تيم كوغل الرئيس التنفيذي لياهو وهي واحدة من أولى العلامات التجارية الخالصة للإنترنت أفاد بكل بساطة، «إننا واضحون حول ما نقوم بعمله. إننا نقوم بالتجميع».

قامت ياهو منذ ذلك الحين بتوسيع استراتيجيتها لتتضمن تجميع الطلب، بتطوير خدمة شراء جماعية تقوم بتجميع الطلب على الياهو! المهتمين بخدمات وسلع معينة. بسيرها على خطى من أوجد الشراء ضمن مجموعة مثل آكومباني كوم Accompany.com وميركاتا كوم Mercata.com ستقوم خدمة ياهو بتبسيط التجارة الإلكترونية بالنسبة للبائعين عبر منفذ لمصدر واحد يصلهم بقاعدة زبائن الياهو! الضخمة في ذات الوقت الذي يتم فيه تقليص المفاوضات حول السعر وعناء مقارنة خيارات التسوق بالنسبة للمشترين. في الحقيقة، ظهرت طبقة على الإنترنت ممن يقومون بعملية التجميع على الخط مباشرة والذين هم في الواقع لا يمارسون بيع السلع بأنفسهم. لدى ماي سايمون كوم MySimon.com هناك «عناصر ذكية» تلقت تدريبها على أيدي خبراء بالتسويق تقوم بإجراء مقارنة للسلع المرغوبة من قبل الزبون وذلك من خلال 2000 متجر على الخط المباشر ومن ثم توفر هذه العناصر منفذاً إلى أكثر من 32000 خدمة ليست على الخط المباشر تراوح من خدمة البيوت والحدائق إلى الخدمات المالية الشخصية.

في هذه الأثناء، استبدل ناشرون يعتمدون على التكنولوجيا المتقدمة مثل آي دي جي IDG وزيف ـ ديفز Ziff-Davis كثيراً من البحث من خلال الانترنت ببرد الكترونية يومية (بموجب الطلب/ الاشتراك) والتي تنشر الأخبار اليومية الخاصة بالتكنولوجيا والتي يتم جمعها في منشورات كثيرة. كما أن تلبية الرغبات الشخصية من قبل الخدمات الإذاعية على الشبكة قد أضافت قيمة تجميعية أكثر. بإحداث الأقمار الاصطناعية لقنوات ڤيديو أكثر، والتطور الذي لحق بشبكات المعلومات اللاسلكية، وحيث أصبح الصوت والصورة سائرين أكثر من ذي قبل وأسهل للحصول عليهما على الشبكة، فستظل هناك

فرص جديدة لتجميع المعلومات الرقمية بغية توفير أوقات الزبائن، جهودهم، تفكيرهم، وأموالهم.

أخيراً، هناك الكثير من فرص التوقف الواحد المضيفة للقيمة موجودة في تجميع الكشوفات والفواتير العائدة لحسابات عدة وتعود إلى زبون واحد. حتى هذه الكتابة، فإن واحداً من زبائن تشارلز شواب Charles Schwab والذي لديه حسابان لبرنامجي تقاعد معروفين بـ «كيو» (نسبة إلى نائب أمريكي سابق عن نيويورك اسمه يوجين جيمس كيو. توفي سنة 1989) مختصين بأولئك الذين يعملون لأنفسهم، وثلاثة حسابات تتعلق بالتقاعد الشخصي، لا يستطيع هذا الزبون الحصول على تجميع لهذه الحسابات على كشوفات مطبوعة (أو على خط الإنترنت حتى سنة 1999). يصل شهرياً ستة مظاريف متطابقة تقريباً فيها قيود عمليات منفصلة وقوائم بالممتلكات. (وعروض ترويجية بقوائم العروض على نسختين مكررتين). كان السبيل الوحيد لمتابعة محفظة الاستثمار بأكملها هو القيام بعملية التجميع شخصياً من قبل المعني بهذه الحسابات ومن ثم عمل حسابات توزيع الأصول يدوياً. قم بمقارنة ذلك بالاتصال بالشبكة، والحصول على آخر المعلومات بكبسة واحدة على الفأرة بحيث تحصل على آخر أسعار الأوراق المالية لجميع الحسابات وفوراً مشاهدة تتبع أداء كامل محفظة الاستثمار بالمقارنة مع أداء السوق، بما في ذلك متابعة التغيرات في توزيغ الأصول مجمعة عبر الحسابات بأكملها. عندما تصير هذه الإمكانية موجودة، فإن توفير الوقت ونظرة الزبون إلى العمل مع شواب ستتحسن إلى حد كبير وتزيد فيما بعد الولاء لهذه العلامة التجارية. (وستحقق الشركة كذلك وفورات في مصاريف البريد، ورق المطبوعات، والمظاريف بإرسالها عن طريق البريد قائمة واحدة تجميعية، وربما التقليل من حوادث الطرق!).

التجميع الموفر للوقت في قناة التوزيع

إن التجميع في قناة التوزيع قديم قدم القناة نفسها؛ بعد هذا كله، كل ما فعله معظم بائعو الجملة والتجزئة دائماً هو جلب البضائع مجتمعة من عند المصنعين بغرض بيعها في مكان للتجميع. لكن بالماضي عندما ولدت فكرة الوسيط، لم يكن هناك أكثر من 35 علامة تجارية و1600 نوع من أحذية الرياضة، أو حشد من المستهلكين المتعطشين للوقت.

هذا ما يفسر لماذا لدينا الكثير في واحد في العصر الرقمي ضمن بنيات محالّ التجزئة مثل فقط للأرجل، والتي لا تخفض فقط عدد التوقفات (مثل التوحيد). بتجنبها الطلعات إلى مخازن كثيرة يوجد لديها تشكيلات أصغر إلا أنها تعطي الزبائن القيمة المضافة لتسوق المقارنة بوقت ملموس (بسبب القابلية لتجريب نماذج مختلفة ـ واحداً فوراً بعد الآخر ـ والنظر إليها جنباً إلى جنب).

أما بخصوص شراء السيارات، فقد عمدت صالات السيارات في كل مدينة رئيسية إلى إيجاد مكان في الجوار يقوم بتجميع الكثير من النماذج والأنواع من أجل سوق المقارنة وبالآتي لاجتذاب حصة أكبر من الزبائن المحتملين إلى المكان. قام بهذا العمل بائعو السيارات بواسطة الهاتف على الشبكة، مضحين بتجربة عالم القيادة الحقيقية الفورية ولكن بتقديمهم تشكيلة أوسع وعناصر أخرى مضيفة للقيمة لا تتوفر في صالات بيع السيارات.

في الحقيقة ليس هناك مكان يتجلى فيه التجميع الموفر للوقت أكثر من القناة الإلكترونية، حيث دعّمت التجارة الإلكترونية أقصى حد من التجميع في فئات عالية من الاختيار. أصبحت أمازون أول طفل في واجهة الصور للتجارة الإلكترونية المجمعة عندما قامت بتجميع ما يقرب من مليوني كتاب بغرض البيع في مكان واحد (أكثر بعشر مرات مما يوجد في مكان البيع

التقليدي الضخم العائد لمحالّ بيع الكتب بالتجزئة المعروفة ببارنز ونوبل) إلى أبعد من تجميع الكثير في واحد والتي حفظت الكمال للمكونات المجمعة، قامت أمازون كوم بإضافة قيمة تتعلق بالعناء وذلك بعدة طرق هامة أقلها توفير الوقت اللازم للمجيء إلى وضمن العالم الحقيقي لمحالّ بيع الكتب، بإعطائها على الخط مباشرة فرصاً أخرى للزبائن للمراجعة لإنقاص مقدار عدم التأكد حول قيمة كتاب بعينه، وبإظهارها الفوري لعناوين كتب أخرى استمتع بها القراء.

للكشف عن الحاجات التي لم يتم تلبيتها بعد والتي دعت أصحابها لأن يقوموا بعملية التجميع من خلال الخط المباشر، هناك موقعان للتمعن فيهما وهما فئتان لا يقوم البائعون الحاليون على الخط المباشر بإضافة قيمة أكثر من توفير الوقت و/أو المال، وفئات تم طمرها في مجموعة خليط من البضائع المعروضة للبيع بواسطة الخط المباشر. فمثلاً، القهوة اللذيذة المعدة للبيع على الخط المباشر كانت موجودة تقليدياً ضمن تشكيلات البضائع في مواقع بيع المنتجات الغذائية المتميزة إلى أن قامت بينز كوم beans.com بترقية تجميع أنواع القهوة إلى مراتب أعلى، بعرض منتجات القهوة فقط بوضوح ذي ذهنية متفردة ومعلومات ذات قيمة مضافة حول المنتجات الإفرادية. إن جمال التجميع بواسطة الخط المباشر هو في جعل توفير مخزون أوسع ممكناً ويرضي حاجات الزبون دون الاعتداء على الزبائن المحاطين بأكداس من المعروضات بأكثر مما يطاق وذلك عبر ممرات فوق ممرات من البضائع المعروضة على الواقع.

التكامل

إن قوة التكامل الذي يتم جيداً يمكن تحسسها عند مستوى منخفض من قبل الزبائن على نحو مختلف عن أي استراتيجية. إن فرص التسويق هائلة، أكثرها بسبب الظاهرة التي شرحها عالم الفيزياء الحائز جائزة نوبل

السيد آرنو بينزياس:

> إن أعظم دقة لتفاعلات نفسنا الإنسانية تظهر من خلال الطريقة التي نعمل فيها بالتكامل بين مدخلات متفرقة دون حاجة إلى خياطتها ببعضها. إنه الشعور الفردي الرائع الذي تحصل عليه في المسرح لدى سماع الكلمات، الموسيقى، مشاهدة العرض، ويجلس إلى جانبك شخص تحبه ـ كل هذا في الوقت نفسه. بالمقارنة، فإن معظم التكنولوجيا الحاضرة لدينا تميل لأن تتعامل مع كل عنصر من المدخلات.. وكأنه كيان منفصل[3].

إن التكامل حسب تعريفه من قبل في هذا الفصل، يتطلب غالباً جهداً ونفقة من المسوق البسيط أكثر مما يلزم للتجميع، لأن معظم عناء الزبون يتم امتصاصه كالوقود الذي يوفر أقصى ما يمكن القيمة المضافة لتوقف واحد بغرض التسوق. لكن ضمن الاستراتيجيات الفرعية لعنصري التسويق البسيط الأول والثاني ـ الإحلال وإعادة التعبئة ـ فإن التكامل هو الذي يؤدي إلى العلاقة الأكثر التصاقاً وبالآتي العلاقة الأكثر وثوقاً بين الزبون والعلامة التجارية.

لدى إنشاء قيمة متفوقة للزبون (أبعد من القيمة الاقتصادية)، يضم التكامل أفضل ما عند التوحيد والتجميع ويقوم بتخصيصهما للمكونات المعقدة. مثل التوحيد، يقوم التكامل بوضع السلع المكملة لبعضها باستمرار ـ ويقلل من عدد الصفقات التجارية، المراحل، أو التوقفات ـ لكن مثل التجميع فإنه يحفظ كمال المكونات المتكاملة مع بعضها، ودون أي تنازل، يتمخض عن بعض المزايا الإضافية إلى أبعد من مجموع الأجزاء.

إن أحجار الزاوية لفرص التكامل عالي المستوى هي مهمات معقدة، ومن البديهي القول أن يتم تنفيذ هذه المهمات مع وجود احتمال كبير للوقوع في الخطأ أو الفشل. تتضمن توجهات تخفيض العناء نحو تحزيم متكامل،

الذي يمكن أنظمة بكاملها، ويسمح للزبون بأن يقوم بعمل أشياء لم يكن له أن يؤديها بواسطة منتجات متفرقة لوحدها و/أو بدون الخبرة المتوفرة لدى من يقوم بعملية التكامل، الآتي: (1) التكامل لتوفير الوقت، (2) التكامل من أجل التخلص من عدم التوافق في المنتج، (3) التكامل بغرض إيجاد حل لأي معضلة.

التكامل من أجل توفير الوقت

ليس هناك شيء يحتمل أن يوفر وقتاً أكثر من وضع ذكي للمنتجات في حزم ضمن أنظمة ذات فعالية. إن الظهور المتناوب للمهمات المعقدة هو أرض خصبة للكشف عن فرص توفير الوقت. في الفصل الثالث ناقشنا ما يقوم به المستهلك لدى تسديده للفواتير باعتبارها مهمة متكررة من الخطوات الكثيرة والمتكررة غالباً. في ميدان العمل هذه الوظيفة نفسها هي أكثر تعقيداً بالأصل بسبب حجم العمليات التجارية تماماً مثل عملية إدارة الديون المستحقة وبرنامج المحاسبة المستخدم في العمل. استهدفت وان كور كوم One Core.com الأعمال الصغيرة الحجم بأسلوب المعالجة لديها لعملية تسديد الفواتير على الخط مباشرة، وهو حل متكامل يعتمد على الشبكة والذي يخفض أولاً عدد الخطوات (مثل التوحيد، الفصل الرابع) ولكن لاحقاً يذهب لأبعد من ذلك بإجرائه تكاملاً في ما بين برنامج المحاسبة القائم لدى الزبائن مع خدمات العمل المصرفية الأخرى والتي تقوم وان كور بتأمينها. تقوم وان كور بإنقاص خطوات تسديد الفواتير من تسع إلى أربع (كما هو موضح في اللائحة 1.5)، فتدع الزبون يدخل الفاتورة في النظام في أي وقت عبر الشبكة، ويدخل بسهولة الفواتير في برامج المحاسبة الخاصة بهذه الفواتير وبأتمتة ـ الدفعات المتكررة ـ دون أن تدعوه الحاجة لأن ينظر لهذه الفاتورة ثانية لكي يستلم البائعون شيكاً واضحاً يجري إصداره وفق الشكل الموجود في دوائر العمل. تقوم وان كور بعمل تكامل لهذه الخدمة

مع حساب جار يحصل على مقدار سعر الفائدة السائدة في السوق بينما يحتفظ الزبون بالسيولة إلى أن يتم إبراز الشيكات كوسيلة للسداد. في آخر المطاف، تقوم الشركة بتوفير حساب ماليّ واحد إلكتروني لزبائنها والذي يقوم بإجراء تكامل بين وظائف مرتبطة ببعضها مثل إصدار جدول الرواتب، صفقات بطاقة التجارة، وإدارة أموال الشركة والحصول على التسهيلات الائتمانية بالإضافة إلى تسييره لعملية سداد الفواتير.

■ اللائحة 1.5

خطوات تسديد الفواتير تقليدياً

1 ـ النظر في الفاتورة ومقارنتها بفاتورة مكتب البريد.
2 ـ إدخال الفواتير إلى برنامج المحاسبة.
3 ـ الاستفهام من برنامج المحاسبة لتقرير أي الفواتير واجبة التسديد.
4 ـ طبع الشيكات وإشعارات التحويل.
5 ـ اللقاء مع المفوض بتوقيع الشيكات.
6 ـ تعبئة الأوراق المطلوبة.
7 ـ تعبئة الشيكات وإشعار التحويل في المظاريف.
8 ـ ختم المظاريف وإلصاق رسوم البريد.
9 ـ إرسال الشيكات بالبريد.

خطوات شركة وان كور لتسديد الفواتير على الخط المباشر:

1 ـ النظر في الفواتير ومقارنتها بفاتورة مكتب البريد.
2 ـ ترحيل الفواتير إلى حساب وان كور.
3 ـ أخذ الموافقة على الخط مباشرة من أي مكان؛ تقوم وان كور بطبع الشيكات وإرسالها بالبريد تلقائياً.
4 ـ ببساطة قم بسحب الملف وألحقه في برنامج المحاسبة.

المصدر: www.onecore.com 12 أيلول/ سبتمبر، 1999.

في دنيا التعليم يؤمن جناح محل بيع الكليات العائد لبارنز ونوبل للأساتذة توفيراً للوقت متكرراً يزيد من قوة طراز عمل كانت بدايته ما دعي

بكتاب تكنولوجيا: وحدات دراسية متكاملة من مواد القراءة المطلوب النظر فيها والتي وضعت في شكل يناسب خصوصيات الأستاذ لصف معين. بتجميعها فقرات محددة، اقتباسات من الكتب، مواد لا تتوفر منها طبعات، وأي نص آخر يمكن إعادة طبعه والذي قد يوصي به الأستاذ ومن ثم تقييم وضع حقوق الطبع، ترتيب الحصول على الأذونات ودفعات حقوق التأليف، وأخيراً إعادة طبع ونشر المواد المطلوبة في تشكيلة واحدة للبيع للطلبة، هذه الخدمة هي عامل توفير للوقت مذهل للأكاديميين الذين يتوجب عليهم باستمرار مواجهة الحصول على مواد القراءة المطلوبة والمتوفرة في محل بيع الكتب التابع للجامعة في بداية كل فصل دراسي. وقد أوجدت حلاً أضاف الكثير من القيمة إلى الخدمة الأساسية باستنساخ المطبوعات وحصد شعبيته من كونه وقفة واحدة كافية لعمل التسوق التي لم توفر فقط في وقت الأساتذة بل قدمت للطلاب عملية شراء واحدة وفرت عليهم الوقت.

هناك أيضاً فرص متزايدة عند مستوى البيع بالجملة لتوفير الوقت من خلال التكامل، فمثلاً هناك أشياء قليلة أكثر إجهاداً من الانتقال لمنزل آخر، ورغم أن هذا الأمر هو حدث نادر التكرار بالنسبة للأفراد، فإنه حدث يومي بالنسبة لمن يقومون بنقل محتويات المنازل.

لذلك تقوم سيرفيس ماستر Service Master بعملية بيع بالجملة وهي عرض متكامل يدعى مدير النقل Move Manager إلى سمسار لبيع العقارات مثل كولدويل بانكر Coldwell Banker للمساعدة على ضمان أن يتم نقل منازل زبائنهم بكل سلاسة. يضم مدير النقل لائحة بالمنقولات، خدمة تغيير العنوان، خدمة استئجار شاحنة النقل، خدمة توصيلات الكابل والقمر الإصطناعي، إصلاحات المنزل، ووفورات في خدمات فحص المنازل، خطوط سيارات نقل مغلقة، وتأمين كل ذلك في عرض واحد بحيث يمكن الوسيط العقاري أن يضم نفسه إليه من أجل حل تسويقي شامل في وقفة واحدة توفر الوقت والمال والعناء.

في حالة تعاقب المهمات التي تم إجراء تكامل بشأنها مرات قليلة في السنة (مثل إدارة إعادة الطباعة وحقوق التأليف للمواد التي تدرس في الكليات) أو كل يوم (مثل الوسطاء العقاريين الذين يتولون بيع المنازل) فإن التعاقب هو نقطة علام بالنسبة لفرص التجميع بهدف توفير الوقت لأنها تقوم بمضاعفة تقدير الزبون بشكل متواصل.

إن الخدمات المتكاملة مثل وان كور ومدير النقل (موف ماناجر Move Manager) لا يقومون بتوفير الوقت فقط بل يفسحون المجال أمام إحلال وقت ذي جودة أفضل للوقت الذي تم توفيره ـ حيث إن الوقت المنصرف على المهمات المتكررة القليلة الشأن يمكن أن يقضى لأجل إنماء العمل وإغنائه.

التكامل لأجل التخلص من عدم انسجام المنتج

تتفاعل التكنولوجيات المعقدة مع بعضها بعضاً بطرق معقدة. وتكون النتيجة ارتكازات متبادلة يكون فيها عدم انسجام المنتج مصدر تهديد للزبون، لأن منتجات منفصلة تعتمد على بعضها لن تعمل بتوافق كما ينبغي لها أو لن تعمل أبداً. هنا الآن يخلق القلق المترتب فرصة أكبر منه إلى توجه تكامل الأنظمة في التسويق الموجه من مجال عمل إلى آخر.

يجلب تكامل الأنظمة منتجات فردية مع بعضها من قبل بائعين متنوعين والتي يتوجب أن تتوحد في نظام كامل. قد يستطيع القائمون بعمل تكامل للأنظمة في عالم تكنولوجيا المعلومات أن يحددوا ويشتروا المكونات من أجل إعادة بيعها، أو قد يصنعون بأنفسهم واحداً أو أكثر من هذه المكونات، لكن ربما يضيفون إليها قيمة من خلال توفير خدمات استشارية وبرامج كمبيوتر حسب الحاجة مصممة لجعل مكونات المنتجات تعمل مع بعضها دون دمج. يؤمن القائم على تكامل الأنظمة للزبون عملية فردية، وكذلك نقطة اتصال وحيدة لأجل مساندة العمليات وخبرة

إدارة الأنظمة. حيث إن كثيراً من حلول تكنولوجيا المعلومات يجب أن يتم وصفها معاً، بجمع منتجات متخصصة من شركات صغيرة وحديثة العهد نسبياً والمنتجات الجوهرية من عند العلامات التجارية المشهورة، فقد كان النمو في الإيرادات ضمن قطاع تكامل الأنظمة متأججاً منذ منتصف التسعينيات الماضية. قاد القائمون بالتجميع الذين اعتمدوا على البائعين مثل إي دي إس EDS وأندرسن للاستشارات الطريق، بتوصيلهم خدمة الحلول المعتمدة على الكثير من البائعين والمعقدة إلى أكبر شركات العالم، هذه الحلول التي تستوجب التخلص من عدم الإنسجام ليس فقط ضمن نظام الحل ذاته، وإنما كذلك نقل التقنيات الحديثة إلى أنظمة الزبون الشرعية الراسخة منذ القدم، مثل أنظمة المطالبات القديمة وقواعد البيانات المتعلقة بالزبائن.

بينما كانت الاهتمامات الفنية وراء النمو في الطلب على تكامل الأنظمة لما بعد سنة 2000، فإن أكثرها كان مدفوعاً بتوجهات أوسع لا تزال مستمرة في إغراق الزبائن بالعناء: تطور الإنترنت وصعود نجم التجارة الإلكترونية، تبدلات سلاسل التوريد، وشبكات منشآت مهماتها حيوية أكثر تعقيداً من أي وقت مضى. في أي من هذه النواحي ـ وبخاصة الأخيرة ـ قد يسبب عدم انسجام المنتجات مشاكل تشبه غرق أجزاء من السفينة.

ممثلو هذا التسوق ذي الوقفة الواحدة والمضيف للقيمة، يتأملون ما فعلت EDS لرولس رويس أحد صناع محركات التوربين التي تعمل بالغاز. باستخدام برنامج كمبيوتر لدى إس إيه پي SAP في ألمانيا، وأكثر من سبعمئة منتج تراوح ما بين أجهزة وبرامج كمبيوتر تم جلبها من طرف العشرات من الموردين، قامت EDS بإجراء تكامل ما بين خطط موارد المنشأة لكل رولس رويس أليسون للصناعة واستبدلت أربعة أنظمة مختلفة للشراء واثنتا عشرة وحدة أجزاء رئيسية مختلفة بنظام معلومات متكامل واحد سمح بإدخال البيانات لمرة واحدة فقط. بالنسبة للزبون، فقد

جاءت كل هذه الخبرة التي جعلت النظام يعمل من خلال بائع واحد ونقطة وحيدة للاتصال.

في خلال ازدهار أوضاع القائمين بالتجميع عمل كثيرون ممن يوفرون الخدمات والسلع التقليدية على جعل خدمات تكامل الأنظمة الجزء الأكبر مما يقومون بتقديمه وغالباً كمنبع رئيسي للإيرادات. بدأ بائعو أشرطة الڤيديو المتمرسون مثل تيك ترونيكس Tektronix بدأوا بعرض حلول مكتملة النهايات لا يلزمها سوى إدارة المفتاح على منشآت البث الإذاعي الكبير، التي كانت منخرطة في منتجات متنافسة تماماً كالتي لدى تيك ترونيكس، وقامت بإجراء تكامل في ما بينها ضمن نظام شامل يحيط باقتناص موضوع البرنامج، وتدقيقه، وبثه عبر الإذاعة. قامت شركات الهاتف بإنشاء شركات تابعة تعتمد على تكامل الشبكة من أجل التنافس مباشرة مع الآخرين مثل إي دي إس أندرسن، وأي بي إم، بالتركيز على إجراء تكامل بين صوت الزبون الكبير وشبكات البيانات. إن النجاح الهائل للوسنت تكنولوجيز Lucent Technologies والتي زادت من حصتها من رأسمال السوق من نحو 17 بليون إلى 200 بليون دولار في السنين الثلاث الأولى فقط، منذ انفصالها عن إيه تي أند تي باعتبارها شركة أخرى. وقد حققت هذا النجاح بوضع خدمات إدارة الخدمات لديها في قالب أظهرها كمنشأة متميزة في مواجهة مثيلاتها من الشركات المنافسة. إن خطط الخدمة لديها المسماة نت كير Netcare تقوم بإجراء تكامل وتوفر على الدوام شبكات لإدارة المعلومات في كل حجم. في ذات الحين في بعض الأسواق الأقل تعقيداً مثل تجهيزات المكاتب، كان هناك أكثر من تعقيدات مجدية لدانكا Danka لكي تتنافس على زيروكس Xerox الأكبر منها وذلك ببيع وإجراء تكامل لآلات النسخ والطبع وأجهزة الفاكس من عدة شركات أخرى مثل كوداك، توشيبا، هيولت باكارد، كانون، مينولتا وأخريات لكي تتنافس مباشرة الحلول الخاصة فقط بزيروكس.

أبدى المستهلكون في أسواق الاستهلاك تقديرهم للتكامل بين المنتجات

المتلائمة في فئات تراوح بين أجهزة الكمبيوتر الشخصية إلى مجموعات أجهزة الترفيه في المنزل، إلى مشترياتهم بالتجزئة، لدى تسديد ثمن مشترواتهم على الصندوق (كناية عن إقبالهم للشراء). وعودة إلى المثال عن وضع برامج الكمبيوتر في حزمة واحدة مع الكمبيوترات: بجانب مزية التوفير البدهي الاقتصادي وفي الوقت الذي يتم بواسطة عملية شراء واحدة، فإن الحزمة التي تضم جهاز الكمبيوتر والبرامج تمنح كل مزايا التجميع زائداً القيمة المضافة الناتجة من معرفة أن البرامج ستعمل بالتأكيد على جهاز الكمبيوتر الجديد لديك، دونما حاجة إلى فحص متطلبات نظام تطبيقات هذه البرامج، أو التأكد من تلاؤم إحدى النسخ المعدلة لبرنامج معين، أو احتمال الوقوع في المتاعب جراء تحميل البرنامج بنفسك كما لو أنك اشتريت البرنامج على نحو منفصل.

قدمت بوز Bose في فئة مجموعات الترفيه المنزلية، أنظمة أساليب الحياة العائدة لها لتأمين وحدة ترفيه صوتية عالمية التصنيف متكاملة دون خيوط تجمعها. كل شيء ما عدا المكبرات له مكان في صندوق فضي صقيل (أملس) بحجم الكتاب، وقيمة بوز المضافة المتمثلة في جهاز التحكم عن بعد يمكن الزبون من العمل به من أي مكان في المنزل (نعم حتى من خلال الجدران). إكبس مرة واحدة على زر واحد لتشغيل جهاز التحكم ويبدأ في إسماعك أنغام القرص المصفر أو محطة راديو مفضلة لديك. لا يؤمن التكامل فقط التلاؤم بين جهاز تشغيل الأقراص، المحول بين موجة إف إم والموجة المتوسطة AM، مكبرات الصوت ذات الجودة العالية، وجهاز التحكم عن بعد الذي هو بدون أسلاك، ولكن أيضاً تمت هندسته لكي يعطي أداء متفوقاً على أي أجهزة فردية تم شراؤها من أجود الأنواع. فمثلاً لأن أداء مضخم الصوت العصري يتم مواءمته ومطابقته مع مكبرات الصوت العائدة له، فإن تكاملاً متناغماً بهذه الروعة يذهب في التبسيط لأبعد من هذا بإطالته عمر مكبرات الصوت (حيث إنه من الصعب تشغيلها فوق

طاقتها) وبنفي الحاجة إلى وجود زر رفع الصوت الموجود في معظم أجهزة الستيريو ذات الجودة. عصرية أفرغت الحاجة إلى عقلية التلاؤم والمزج لدى الكثير من خبراء الستيريو والذين لولا ذلك لكانوا بحاجة إلى التسوق بعناية لمكونات منفصلة يتم شراؤها من عدة مصنعين مختلفين. هذا الاقتباس في موقع بوز على الشبكة يقوم بتصفية خلاصة الجودة التي ليس هناك عناء في الحصول عليها، تحت عنوان من كلمتين، ما وراء المكونات:

تقليدياً، يعني تملك نظام ستيريو جعل الغرفة تكتظ بكومة من المكونات المعقدة.. بعد هذا كله، إنها الموسيقى التي تريدها أن تكون في حياتك. من الناحية المثالية، فإنك لن تشعر بوجود الجهاز أبداً.

من خلال البساطة الأنيقة والتمركز ذي القيمة المضافة تتحكم بوز الآن بفئة نظام الصوتيات التي يبلغ سعرها أكثر من 500 دولار، إضافة إلى أعظم ولاء تم رصده لأي علامة تجارية في مجال العمل المذكور[4].

في مبيعات التجزئة، لا يعد تكامل تلاؤم المنتج بأي شكل محصوراً في قطاعات التكنولوجيا (رغم التأكيد أن أفضل نجاح في الشراء يعزى إلى حد كبير إلى قابلية الزبائن في أن يتأكدوا ـ قبل أن يبتاعوا ـ أن جهاز الكمبيوتر الشخصي، الهاتف الرقمي، مولف الذبذبات عالي السرعة، وأن رؤوس الكوابل التي تم انتقاؤها ستعمل مع بعضها البعض). تأمل النوع الآخر من الأجهزة ذات التقنية الأولية مثل تشكيلة المطرقة والمسامير. إن إمكانية فشل الزبون لدى شرائه مستلزمات الخردوات هي غالباً أكبر من قطاعات بيع بالتجزئة كثيرة غيرها، ويعود ذلك إلى البطاقة المفرطة التي تقول اعملها بنفسك. رغم أن محالّ من الطراز الأول مثل هوم ديبو Home Depot (مستودع المنزل) قد تمتعت بنجاح لا يمكن إنكاره وقامت بأشياء على الوجه الصحيح، فإن ولاء الزبون قوي على وجه الخصوص لجهة محالّ بيع الخردوات الكبيرة الموجودة في منطقة السكن مثل إيجل Eagle (النسر) في شمال غرب الولايات المتحدة. بمخزون واسع وكثير، ولكن

بخبرة رجال البيع في إيجل الذين يمكن الاتصال بهم بسهولة، يستطيع الزبائن أن يقللوا من مشاكل عدم تلاؤم المنتج قبل أن يصلوا إلى منازلهم للعمل على المشاريع التي فكروا بها. تساعد البيئة المتكونة من المخزون زائد الخبرة في إيجل الزبائن لدى وصولهم للبيت في ضمان تثبيت ألواح الخشب على جدران القبو. إن ريشة المدأب، الملزمة، مادة لصق الخشب (كالغراء أو نحوه)، ومسدس المادة التي تسد وتغلق الفجوات (كالسيليكون) كلها ستكون من النوع والقياس المطلوبين من أجل تثبيت الألواح التي تم شراؤها في الوقت نفسه. إن شراء هذه المكونات من أكثر منفذ بيع للتجزئة، أو من بيئة يفترض فيها الاعتماد على الذات أكثر، يزيد بشكل ملحوظ من مغبة الفشل أو الاضطرار لإعادة بعض ما تم شراؤه من الأجزاء إذا اتضح ظهور مشاكل بخصوص التلاؤم. اعتماداً على المشروع، قد يملك محلاً للخردوات خبرة قليلة من دون أن توجد لديه تشكيلة من المواد، ويكون لدى محل يفترض فيه أن يعتمد الشاري على نفسه، التشكيلة الكافية ولكن من دون خبرة في متناول الزبون. لذا ليس بوسع أي منهما أن يؤمن تكاملاً لتلاؤم المنتجات بالإضافة إلى تكامل وجود المخزون اللازم مع الخبرة الكافية.

التكامل من أجل حل التناقضات (فك التشابكات)

كما أن الوقت والإحباط المتحصلين عن عدم ملاءمة المنتجات هما مصدران للمكابدة لهما شأنهما، فكذلك الأمر بالنسبة للتناقضات الإنسانية وسبل مواجهتها. دون احتساب لأولئك الأفراد أصحاب العزيمة الفائقة الذين يزدهرون على حساب المجابهة مثل الرياضة، ففي العصر الرقمي يجد الزبون العادي أهمية أكثر من أي وقت مضى بأن يبقي الأزمات التي ترفع من ضغط الدم في أدنى مستوى لها. هنا تقبع (تكمن) الفرصة التسويقية لتبسيط حل الأزمة من خلال التكامل.

إن أهم أسباب الأزمات أو الجدل الدائر حول الشراء، والتي تكون أبعد من عدم الرضا الذي ينشأ فوراً من عدم كفاية أداء منتج ما، توفير الخدمة للزبون لما بعد الشراء والمفاوضة حول الأسعار. وفي حال وجود عدة بائعين في مجال التسويق التجاري أو نحو المستهلك، فإن الإنفاق يخلق صداعاً لدى الزبائن فيما لو ذهب شيء في طريق الخطأ بعد الشراء. إن أي شخص سبق وقام بعملية تجديد للمنزل دون وجود التكامل ذي القيمة المضافة لدى مقاول جيد، فلا بد على الأغلب أن يلاقي بعضاً من هذه الاختلالات: عندما يبدأ الدهان بالتشقق عند زوايا تحفة معمارية جديدة بعد شهرين من انتهاء العمل، فإن من قام بالدهان سيقول بأن النجار الذي قام بالتركيب لم يثبت على نحو صحيح وصلات الزوايا، ويعيد النجار السبب إلى أن عامل الدهان لم يضف طلاءً زائداً لكي يطيل عمر الدهان فوق الزوايا. إلى أي طريق سيتوجه الزبون؟

هناك فرص زاخرة أمام التكامل الذي يوفر حلاً للأزمات في قطاعات التكنولوجيا المتقدمة التي تعتمد على بعضها. دعونا نقول إن زبوناً يدير (يمارس) عملاً استشارياً من منزله، ويستعمل لهذا الغرض كمبيوتراً شخصياً، هاتفاً رقمياً من يو إس ويست US West، موائم الذبذبات (موديم) من موتورولا، ويحصل على خدمة الإنترنت من وين ستار Winstar يهاتفه أحد عملائه ويقول، «لقد أرسلت إليك للتو بريداً إلكترونياً مستعجلاً. أرجو منك النظر فيه بأقصى سرعة وكلمني بشأنه بعد ذلك فوراً». لكن فجأة، ودون أدنى تفسير لا يبدو الزبون قادراً على الارتباط بالبريد الإلكتروني على الإنترنت. يتصل بأول رقم طلباً للحل: يتكلم الزبون مع وين ستار التي تجيب بدورها، «كل شيء يعمل على ما يرام من طرفنا؛ لابد أنها مشكلة مع يو إس ويست تتعلق بخط الهاتف». يتصل بالرقم الثاني: وفي هذه المرة يتحدث إلى يو إس ويست التي تفيد «إن الفحوصات التي أجريت على

خطك الهاتفي تنبئ بأن الخط يعمل من مكتبنا الرئيسي؛ لابد أنك تواجه مشكلة مع المودم». الاتصال الثالث: ترد موتورولا، «دعنا نخوض في جميع حلقات تهيئة البرامج التي تجعل المودم لديك يعمل (وهو ما يريد الزبون بالضبط القيام به الآن) للتأكد من أن المودم يقوم بطلب الأرقام على نحو صحيح؛ (بعد عشر دقائق) حسناً، إن المكالمة التجريبية التي تمت من أجلك الآن قد استطاعت أن ترتبط معي هنا، لذا فإن المشكلة ليست بسبب المودم. يبدو أن هناك خطأ تافهاً في برنامج ويندوز 98؛ لعله يتحتم عليك أن تكلم من قام بتصنيع كمبيوترك الشخصي أو مايكروسوفت لينظر فيما إذا كان هناك شيء ليس على ما يرام أو حصل بطريق الخطأ. إذا لم يكن هناك شيء من هذا، فالأمر الوحيد الذي يمكن لي أن أقترحه عليك هو الاتصال بـ يو إس ويست أو وين ستار لترى ما إذا كانت المشكلة من طرفهم». بالطبع، إن متوسط زمن كل واحدة من هذه المكالمات قد بلغ 25 دقيقة، من ضمنه 12 دقيقة من زمن الانتظار، والآن مضى نحو من ساعتين على بداية المشكلة والزبون لا يزال على غير هدى. لنتكلم عن المعاناة.

لقد رأت اينتيل Intel فرصة عند وجود إحباط متولد عن أزمة ما، عندما أوجدت مكتباً للمساعدة لمن يرغب الاشتراك في خدمته وأطلقت عليه اسم آنسر إكسپرس أو (الجواب السريع). لمستعمل الكمبيوتر الشخصي، تم تصميم الجواب السريع لكي يكون موقعاً يمكن الاتصال به لو أن مشكلة حصلت بالأجهزة أو البرامج ومن ثم الحصول على مساعدة فنية كل هذا بمخابرة هاتفية وحيدة ودون إنفاق دولار واحد - بغض النظر عن نوعية الكمبيوتر الشخصي (باستثناء آپل Apple) أو فيما إذا كانت المشكلة تكمن في جهاز الكمبيوتر بذاته، نظام التشغيل، أو أي من تطبيقات البرامج التي يقوم الجواب السريع بتقديم الدعم والمساندة لها. (هذه خدمة أعطت أيضاً الاسم التجاري لاينتيل علاقة مباشرة أكثر مع المستعملين النهائيين لأجهزة الكمبيوتر، باعتبار أن رقائق الكمبيوتر المصنعة من قبل اينتيل هي «علامة

تجارية لبعض أجزاء» الكمبيوترات وأن الأسماء التجارية لأجهزة الكمبيوتر تحكم تاريخياً العلاقات مع الزبون الذي يعد مستعملاً أخيراً على الطرف الآخر).

مصدر آخر للمشاكل المرتبطة بالإجهاد هو التفاوض من أجل السعر، كما هو معلوم تماماً لكل واحد قام بشراء سيارة. لكن في حالات وجود الكثير من البائعين، فبغياب التكامل قد يكون هناك أسعار كثيرة لابد من التفاوض بصددها. بالعودة إلى القائمين بتكامل الأنظمة من إي دي إس وأندرسن، فهم لا يؤمنون فقط حل الأزمة والذي لا يعتبر ممكناً إلا من خلال نقطة وحيدة للاتصال تنفي الحاجة إلى إنفاق المال، ولكن أيضاً يختصرون المنتجات الآتية من قبل عدة بائعين إلى عملية تفاوض واحدة تتعلق بالثمن وإبرام الصفقة، وفي ذلك تخفيض للمواجهة مثلما هي توفير للوقت.

■ كيفية إعادة التعبئة

يمكن استخدام الخطوات الرئيسية ذاتها التي تم إعمالها في الفصل الرابع مع أول عنصر من عناصر التسويق البسيط (الإحلال) لتعتمد بخصوص العنصر الثاني (إعادة التعبئة) وذلك من أجل تطوير مسودة لتطبيق هذا العنصر. الخطوة (1) تقييم إمكانيات علامتك التجارية ومنتجاتك لكي تستفيد من إعادة التعبئة. الخطوة (2) اعمل جرداً بالطرق التي يمكن أن تزيد من وزن العنصر الثاني، باستخدام لائحة التدقيق والمراجعة التي تعقب كل واحدة من الاستراتيجيات الفرعية لإعادة التعبئة، التجميع والتكامل. الخطوة (3) تأكد من أن قوة إعادة التعبئة مشمولة من وضعية التمركز لديك، جاعلاً مزايا تخفيض الإجهاد بديهية ولازمة بقدر الإمكان.

وبما أن إعادة التعبئة تشمل دوماً وضع الأشياء مع بعضها في حزم بشكل أو بآخر، فإن مراجعة شاملة لخياراتك قد تحوي سيناريوات تضم حلفاء استراتيجيين جداً أو حتى الاندماج مع شركة أخرى أو ربما شراءها.

خطوة رقم 1: معيار إمكانية إعادة التعبئة لديك:

كما هو الأمر مع الإحلال، عليك مراجعة وتدقيق الفئة الخاصة بك، العلامة التجارية، السلع / الخدمات ـ بما فيها خدمة الزبون قبل وبعد الشراء ـ لأجل تقييم الفرصة المتاحة. (قد ترغب بالعودة إلى الفصل الرابع، بدءاً من صفحة 132 من أجل شرح أكثر كمالاً بخصوص كل من المتغيرات أدناه).

1 ـ **اعمل تقييماً لمستوى قلق الزبون في هذه الفئة (القطاع)**. يحمل هذا تحدياً أكبر في التكامل منه إلى التجميع. يحدث التجميع في الغالب ضمن حدود فئة سلعة منفردة (تذكر توظيفات الأموال التبادلية وللأرجل فقط؟)، لكن التكامل يشمل عادة فئات متعددة. لذا كن متأكداً لأن تلقي نظرة ليس على مستوى القلق في كل قطاع محط التكامل ولكن أيضاً على القلق الحاصل حالياً بسبب الأوجه التي تتفاعل فيها هذه القطاعات مع بعضها ضمن التجربة الكاملة للزبون.

2 ـ **افحص مؤهل السلعة / الخدمة لتكون أداة للتجميع أو للتكامل.** استخدم لوائح المراجعة والتدقيق الواردة ضمن الخطوة 2 لاعتماد من هو الأفضل لسلعتك، خدمتك أو علامتك التجارية. أهو التجميع أم التكامل. كما هو الأمر مع الإحلال، تذكر أن فرص إعادة التعبئة في بعض الفئات قد تكون موجودة في رعاية الزبون المستمرة كما في عمل البيع الأولي.

3 ـ **اجر تقييماً لتفوقك الذي يمكن المحافظة عليه باعتبارك تقوم بالتجميع أو بالتكامل**. باعتبار سائر الأشياء متساوية، يعتبر التجميع قابلاً أكثر للتقليد من قبل المنافس منه إلى التكامل. عادة هناك تطوير للمنتج أقل ضلوعاً، وتعقيداً أقل لدى التعبئة. حواجز دخول ميدان التنافس أقل نسبياً، فمثلاً، من أجل منافسك في خدمات الاستثمار في أن يضع معاً محفظة جديدة للأموال التبادلية والتي فيها معنى للاستثمار، التنويع، ومستوى من

المخاطرة شبيه بالذي لديك، مقارنة بما نقول، كم هي الحواجز مرتفعة (منيعة) عن الدخول لمنافس ضمن القطاع الأوسع من الخدمات المالية التي يمكن تقديمها كعرض له معناه من خلال خدمات استثمارية ومصرفية متكاملة.

4 ـ **قم بتقدير القيمة الاقتصادية التي تملك حظاً أكثر في أن تتم ملاحظتها لجهة تخفيف العناء**. إن الثمن المرتبط بالحصول على مستلزمات التجميع أو التكامل قد يتمخض عن نموذج عمل ليس في استطاعته الخروج بسعر مبيع يكون الزبون راغباً في دفعه. سواء بدفع تكاليفك نحو الأعلى عبر شرائك ملكية ذهنية من أجل إعادة تعبئتها (توضيبها) وإعادة بيعها (ريدز دايجست وپيرسونيكس)، أو شراء لبرامج كمبيوتر بالجملة (العاملون على تجميع الأنظمة) يضمن أنه باستطاعتك المحافظة على هوامش ربح بحد أدنى تكون مقبولة ضمن عتبة المرونة في السعر الذي تضعه لزبونك.

5 ـ **عاين فرصتك بتنويعك عرضاً تجميعياً أو متكاملاً**. في إعادة التعبئة (التوضيب)، قد يتبدى التنويع في مقابل قائمين آخرين بالتجميع أو التكامل على ثلاثة مستويات وراء السعر والتوزيع: (1) ضمن المكونات الإفرادية للعرض / الخدمة، (2) في تركيبة الحزمة (أي ما هي المكونات الموجودة فيها)، و(3) بالطريقة التي تبدو فيها الحزمة لإظهار ثقلها وبساطتها وقدرتها على التخفيف من العناء. إن أكثر فرص التنويع قوة هي التي تلقي بثقلها في كل هذه الأبعاد الثلاثة تماماً كما فعلت بوز لايف ستايل. تذكرة: الأرقام 1، 2، 3، 4 و5 قد تتطلب شيئاً من البحث عن الزبون.

خطوة ٢: قم بجرد النقاط التي تؤيد التجميع / التكامل الذي تقوم به

سواء كان الأمر تجميعاً أم تكاملاً، فإن ما تبثه فكرة التسويق البسيط سيكون مرتكزاً على نقاط الإثبات، كما نوقشت في الفصل الرابع، والتي تعطي الزبائن أسباباً لتؤمن بالوعد المقطوع لغرض تخفيف العناء. استخدم

قوائم التدقيق والمراجعة الآتية للإجابة عن أسئلة تتعلق بالسلعة التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها والتي ستساعد على تحديد نقاط الإثبات ذات الصلة.

قائمة المراجعة الخاصة بالتجميع

1 ـ كم عدد المكونات التي يتم تجميعها؟ (إذا كان خمسة أو أقل، كن على يقين بأن هذا ليس ملائماً أكثر لاستراتيجية توحيد منه لاستراتيجية تجميع).

2 ـ هل هناك ما يحافظ على كمال المكونات الإفرادية التي يتم تجميعها؟ (إذا حصلت تسوية ذات مغزى بخصوص المكونات الإفرادية مقابل كيفية عملها في ما لو تركت بمفردها يعتبر هذا أيضاً مشيراً للتوحيد أكثر منه للتجميع).

3 ـ ما القيمة المضافة الحاصلة على رأس جذب كل المكونات المجمعة مع بعضها لتصبح منتجاً أو خدمة واحدة؟

4 ـ هذا يخفف إلى حد بعيد من عناء الزبون؟ خاصة بكيفيته في توفير الوقت، التفكير، الجهد، أو صداع الرأس؟

5 ـ إلى أي درجة وكيف يفي هذا بالوعد بنوع أو أشكال أخرى من التجميع: التجميع الذي يحمل صفة الكثير ـ في ـ واحد في فئة الاختيار العالي، التجميع لمعلومات العصر الرقمي، أم التجميع ضمن قناة التوزيع لتوفير وقت الزبون؟

6 ـ هل هناك مستوى من السخط عظيم الشأن في الوقت الحاضر بخصوص المكونات التي لم يتم تجميعها و/أو بخصوص قائمين آخرين بالتجميع؟ كيف يوجه هذا التجميع الاهتمام أمام هذا السخط؟

قائمة المراجعة الخاصة بالتكامل

1 - ما المكونات التي يتم تكاملها؟

2 - هل يؤدي هذا إلى الحفاظ على كمال المكونات الإفرادية التي حصل تكاملها؟

3 - هل يوجد هذا نظاماً شاملاً يوفر قيمة للزبون لأبعد من مجموع أجزائه؟

4 - كيف تؤدي هذه القيمة إلى التخفيف من عناء الزبون لدرجة لها مغزاها؟

5 - كم يوفر هذا من وقت له شأنه لدى الزبون؟

إذا كان الوضع ما بين عمل وعمل، فهل هو يوفر الزبون زمناً هاماً حتى يمكن تسويق السلع والخدمات لتصل إلى المستعملين الأخيرين من الزبائن؟

6 - كم يحذف هذا أو يخفض على نحو كبير عدم التلاؤم بين المنتجات بمفردها والتي بدون ذلك يمكن أن يوجد بينها عدم التلاؤم هذا ضمن الحزمة / العرض الذي يضمها؟

7 - كم يقلل هذا إلى حد بعيد احتمال حصول عناء أو أزمة أو مجابهة قبل / بعد البيع؟

8 - هل إعادة التوضيب هذه تضم أجزاء والتي سينظر إليها على الأغلب أنها لا تمت بصلة إلى صلب هوية علاقتك التجارية؟

(انظر الفقرة اللاحقة «عندما تكون إعادة التوضيب فكرة سيئة»).

9 - حتى يتطلب هذا التكامل تحالفاً استراتيجياً له مغزاه مع علاقة تجارية أخرى، أو ربما حتى اقتناءها (شراءها)، حتى يتم بنجاعة توفير الحزمة المفترضة وخدمة الزبون بكفاءة بعد البيع؟

خطوة رقم 3: شمل إعادة التوضيب في التمركز

النقاط التفتشية النهائية الآتية توضح قضايا التمركز، كما هي ظاهرة في «تشريح إعادة التوضيب: الشبكة المالية لإنتغريون» والتي تأتي لاحقاً بعد الفقرة المقبلة. كما تم الشرح في الفصل الرابع بغرض الاستخدام مع الاستبدال والتوحيد، هذه الأسئلة هي ذات علاقة بضمان تجميع أو تكامل فعالين:

1 ـ هل تم بناء تخفيض العناء ضمن التمركز.
2 ـ ما الأسباب ذات العلاقة بالعناء التي يمكن الأخذ بها.
3 ـ كيف يؤثر تقليل العناء على التصورات الخاصة بالدوافع الرئيسية وراء اختيار العلامة التجارية.
4 ـ إلى أي درجة يمكنك اكتساب (امتلاك) تخفيض العناء في الفئة المعنية.

■ متى تعتبر إعادة التوضيب (التعبئة) فكرة سيئة

في الزحمة التي سادت العقد الأخير من القرن العشرين سعياً وراء التحزيم، كان تقدير المسوقين للأخطار أقل من المفترض. هذه الأخطار هي لجهة الدرجة إلى حد كبير، حيث يمكن أن تؤدي الحماسة الزائدة نحو التحزيم إلى تجاوز النقطة التي تتلاشى عندها العوائد ـ وتضيع الرؤيا نحو الاختيار الأفضل في مواجهة الاختيار الأكثر (الفصل 2). إن سوء القراءة لأخطار «التحزيم الزائد» قد كلفت للآن بعض الشركات ليس فقط الملايين وإنما البلايين من الدولارات. لذا دعونا نواجه ونراجع الأخطار الناتجة عن الذهاب بعيداً جداً وذلك أملاً في تفاديها.

تتضمن قائمة المراجعة والتدقيق عن مخاطر إعادة التوضيب التقليل من شأن أي أو كل من الآتي:

(1) تنوع احتياجات الزبون الفردية؛ (2) حاجة الزبون أو رغبته لإيجاد

أفضل «فصيل» من الحزمة خاص به؛ (3) عدم المبالاة بواحد أو أكثر من مكونات الحزمة؛ (4) عبء الاهتمام بالزبون ومساندة الأنظمة؛ (5) الحساسية نحو اكتساب الأخصائيين وحلفاء السوق الاستراتيجيين؛ (6) العواقب المترتبة عن المشاكل الناشئة عن أي مكوّن من المكونات الإفرادية للحزمة؛ (7) مقاومة الزبون إلى مدى البعد الذي يمكن أن تنسحب إليه علامتك التجارية؛ (8) التخلي عن بعض المال بتركه على الطاولة بسبب التضحية غير الضرورية بهامش الربح. لأن الندبة التي اجتاحت التخريم كانت شديدة التركيز في قطاع الاتصالات الهاتفية، وبسبب أن هذا القطاع له انتشار واسع وأن المراهنة على المكسب عالية جداً، فإننا سنستخدم أمثلة منه لنستعرض كل ضرب من هذه الأخطار.

تنوع احتياجات الزبون الفردية

بما أن الاختيارات تتكاثر ويتزايد التعديل وفق طلب الزبون عموماً، فإن وعي وتوقعات الزبون يمكن أن تترجم إلى تنوع أكبر في الحاجات تختلف من زبون لآخر. فمع التوالد التلقائي للحاجات، فإنه كلما كانت الحزمة غير مصقولة كان الاحتمال قائماً بأن ينظر عدد أكبر من الزبائن إلى جزء منها باعتباره ذا صلة. وكلما تم النظر إلى الحزمة وكأنها ليست ملائمة كثيراً ينطبق الأمر نفسه على علاقتك التجارية.

منذ عدة سنوات، قدمت إم سي آي MCI حزمة جديدة من خدمات الهاتف الخاصة بالمساكن والتي اشتملت على نظام حماية للمنزل (تقضي بأن يتم استخدام الهاتف لمراقبة جرس الإنذار) مع خدمات مثل إمكانية الدخول إلى الإنترنت والمكالمات الهاتفية البعيدة. لكن هل عمل حقاً أمن المنزل على جعل العلامة التجارية لـ إم سي آي أكثر صلة بالزبون الذي يستعمل وسائل الاتصال، أو أنها أذابت الوضوح لجوهر المؤهلات التي ينظر من خلالها لـ إم سي آي؟ إن الجواب يكمن حقيقة في أنه باستمرار إم سي آي

في المضي بتشذيب حزمتها من الخدمات فإن أمن المنازل غائب الآن من الحزم التي يتم توفيرها للأماكن السكنية.

حاجة الزبون أو رغبته لإيجاد أفضل فصيل خاص من الحزمة

إن وعي الزبائن قد يترجم أيضاً إلى تفضيل نحو إيجاد أفضل فصيلة من الحزم خاصة بهم والمشتملة على أكثر من علامة تجارية واحدة. بحلول سنة 1995 وحتى قبل تشريع الإصلاح المتعلق بالإتصالات الهاتفية لسنة 1996 والذي كان سيسمح لشركات الهاتف المحلية وتلك التي تتولى خدمات الاتصال البعيدة بأن تتنافسان في مجال جوهر عملهما، وفي ذاك الوقت كانت معظم العلامات التجارية الرائدة في عالم الاتصالات الهاتفية تعطي لنفسها مركزاً (مكاناً) باعتبارها واحدة من المصادر التي تتيح توفر خدماتها ومنتجاتها بتسوق يستلزم توقفاً واحداً، خاصة في قطاع السوق ذات القيمة المرتفعة مثل الأعمال التي تتخذ من البيوت مركزاً لها والأسواق ذات التكنولوجيا المكثفة بشكل رأسي. بيد أنه حتى عندما أغدقت علامات تجارية رئيسية الوعود حول خدمة وشبكة شاملة تتصف بأنها تتطلب توقفاً واحداً وأنفقت البلايين على البيئة التحتية بغرض تأمين وصولها للزبائن، فلقد أفادت دراسة قامت بها ميرسر Mercer للاستشارات الإدارية بأن 6٪ فقط من مجمل الزبائن قد تأخذ على محمل الجد مسألة شراء كل خدماتهم الهاتفية من شركة واحدة.

اعتقد بعض الزبائن أنهم يستطيعون الحصول على فصيلة فردية أفضل من الخدمات لدى اقتنائها من عدة بائعين، بينما حسب الآخرون (بالرغم من تقييدات الوقت) أن بإمكانهم توفير المال لدى تجميعهم قطع اللحاف (المضرّبة) الخاصة بهم وذلك بالتسوق الساعي نحو الحصول على أفضل سعر لكل واحدة من تلك الخدمات. ولا ننسى زبائن آخرين ـ تحديداً مديري تكنولوجيا المعلومات في الشركات الكبيرة ـ الفخورين بأنفسهم بناء

على خبرتهم الواسعة في تحديد أفضل المكونات لفصائل الخدمة التي يريدونها ومن بعد ذلك يقومون بإدارة الاستفادة منها، لذا اعتبر التسوق الذي يحتاج فقط لتوقف واحد مصدر تهديد لضمان بقائهم في وظائفهم.

عدم المبالاة بواحد أو أكثر من مكونات الحزمة

أحياناً تغري فرصة التحزيم المسوقين بأن يجروا باتجاه الابتكار الأحدث والأكثر حرارة كواحد من العناصر الرئيسية ضمن عرض ما، لإضافة الإثارة، السعة، أو كليهما. ولكن على الأغلب لا يملك ما هو جديد أو الزاخر بالحرارة ما يلفت النظر إلى السلعة باستثناء أولئك اللاهثين وراء كل جديد. يجر هذا بقية الحزمة لكي تسير في الخط العام للسوق.

بينما كانت الشبكة العالمية حديثة الولادة، كانت شركات الهاتف الصغيرة تايم وارنر Time Warner وغيرها من عمالقة الاتصالات يستثمرون باندفاع في تطوير تلفاز متفاعل مع ما يدعى شبكات الخدمات الكاملة. الاستثناء كان ساوث ويسترن بيل South Western Bell، والتي كانت محل الانتقاد على مدار الساعة باعتبارها متقاعسة عن السعي وراء تأمين أفلام ڤيديو حسب الطلب وخدمات أخرى متفاعلة ذات بعد واسع ضمن عرض مع خدمات الإنترنت والهاتف، وكابل التلفاز التقليدي ذي الاتجاه الواحد. بنظرة شاملة فإننا نعلم الآن ما حدث وراء العوامل الفنية التي أعادت الصحوة من خدر دفع شبكة خدمة كاملة إلى السوق. لقد فضَّل الزبائن خدماتهم المتفاعلة من خلال الكمبيوتر بدلاً من التلفاز، وطغت الشبكة على التلفاز المتفاعل وقررت بشكل رئيسي أنه لا يمت بصلة إلى البقية الباقية من القرن العشرين. من الناحية المالية، كانت لساوث ويسترن بيل الضحكة الأخيرة عندما أنفق كل واحد من منافسيها ـ وهم القادة المفترضون في السعي وراء حزمة واسعة الامتداد ـ مئات الملايين بل قل البلايين من الدولارات على البنية التحتية لتأمين وصول أجزاء الحزمة التي كان الزبون غير مبال بها إلى

حد كبير (خاصة عندما بدأت الشبكة بتلبية حاجات أكثر للزبائن في نطاق المعلومات المتفاعلة والتسلية).

عبء الاهتمام بالزبون ومساندة الأنظمة

في بعض الحالات، تزداد دواعي العناية بالزبون بعد عملية البيع بشكل أسيّ وذلك عندما تصبح الحزمة غير مصقولة إلى حد بعيد. تستطيع الحزم المعقدة أن تضع طلبات معقدة على كاهل الموارد البشرية للمسوّق وعلى الأنظمة الداخلية. مثل هذه الطلبات قد تشتمل على تدريب من يتولون بمفردهم مهام الاتصال مع الزبائن بهدف تأمين الخدمة تدريبهم على المكونات الكثيرة التي تحويها الحزمة، بعمل تكامل لقاعدة البيانات الخاصة بالزبائن الذين يعود تصنيفهم لوحدات عمل متنوعة، وإجراء تكامل للشبكات التي كانت إضافية ومنفصلة عن بعضها و/أو مواقع منفصلة على الشبكة تابعة لوحدات عمل متفرقة، ووضع أنظمة المطالبة في مكانها لتزويد الزبون بفاتورة واحدة متكاملة تشتمل على أجور الخدمات المتعددة.

إن المطالبة بخصوص الحزم ليس بالأمر التافه. لأن إعادة هندسة برنامج الكمبيوتر المطلوب الذي يهدف إلى مساندة المطالبة المتكاملة لما كان يعتبر سابقاً خدمات وسلعاً متفرقة يمكن أن يكلف الملايين إن لم يكن عشرات الملايين من الدولارات بالنسبة للشركات الكبيرة. هذا التعقيد هو على الأغلب دافع مهم للوقت بالنسبة للسوق. عندما تزاحمت شركات الهاتف الصغيرة للمنافسة مع العلامات التجارية الرئيسية التي تعمل في مجال المكالمات البعيدة على الخدمات التي تقع خارج نطاق الخدمة الهاتفية المحلية، كان على مديري الإنتاج تحديد المواضيع التي تفرض نفسها لأجل حزم المنتجات / الخدمات ـ فقط ليجدوا أنه لا يوجد سبيل لعمل مطالبة لمثل هذه الخدمات المجمعة في حزم وأن مقدرة المطالبة المتكاملة قد تأخذ وقتاً أكثر ليتم تطويرها من الوقت اللازم لتطوير المواصفات الخاصة بالحزمة

نفسها، لضمان القدرة التشغيلية الداخلية للمكونات التي تشكل الحزمة ومن ثم تسعيرها وتوضيبها تمهيداً لبيعها مع بعضها.

وحتى عندما يحصل هذا، قد لا يتم الترحيب بالمطالبة مجتمعة بحماسة من قبل الزبائن إذا كان أسلوب المطالبة ذاتها مثيراً للحيرة أو صعب الهضم. بحلول 1998 كانت أميرتيك Ameritech من ضمن الأوائل الذين وضعوا خدمات الهاتف الداخلية والبعيدة المدى، خدمة الهاتف النقال، خدمة الانترنت، خدمات المراقبة الأمنية وخدمة «كابل» التلفاز ضمن حزمة واحدة في فاتورة لا ثاني لها. ومع هذا لاقت مقاومة لأن الفاتورة كانت صعبة الفهم بالنسبة للزبائن. كن متيقناً من كونك تملك استراتيجية للمطالبة قبل أن تستمر في تطوير منتج تم تجميعه في حزمة واحدة.

الحساسية نحو اكتساب الأخصائيين وحلفاء السوق الاستراتيجيين

يجبر الإغراء المتعلق بالتسوق ذي التوقف الواحد «والشراكة على محفظة النقود» المسوقين إلى محاولتهم لأن يكونوا كل شيء لكل الناس. ولكن عندما تنشر علامة تجارية حزمتها إلى أبعد مما يقوم به منافسوها الرئيسيون المفترضون، يمكن أن تزداد الحساسية تجاه المنافسة من قبل الأخصائيين الأكفاء أو حلفاء التسويق على نحو دراماتيكي.

إن البيئة الملائمة للمنافسة قد تتبلور في شكلين: أصغر، حيث المنافسون الذين يلعبون «لعبة صافية» ويختصون في واحد من المنتجات التي تضمها حزمتك. والعلامات التجارية الكبيرة في فئة أخرى ذات صلة تعرض عضلاتها من ضمن كوة صغيرة لديها فيها عرض لمنتج محدود وضيق الهدف نسبياً. لعبة المنافسة الصافية ضد جبابرة الاتصالات الهاتفية كانت صريحة بأكثر ما يمكن في ساحة خدمات الإنترنت. كان ينظر في البداية إلى موفري خدمة الإنترنت المحليين بأنهم مجهزين بشكل أفضل لكي يقوموا بتقديم منفذ إلى خدمة الإنترنت من غيرهم ولنقل مثلاً شركة هاتف صغيرة، لأن

اللعبة الصافية التي كان يديرها مقدمو خدمات الإنترنت تخصصت حصراً في الإنترنت وكان عليها القيام بأداء أفضل من الشركات الضخمة التي رأت جوهر المنافسات وينابيع الإيرادات الرئيسية في إسماع الصوت على الهاتف بدلاً من أن تكون في البيانات الرقمية.

في غضون ذلك، فالشركات البائعة مثل سيسكو Cisco وثري كوم 3 com التي قامت بتزويد الأسماء التجارية العاملة في مجال الاتصالات الهاتفية بتجهيزات عمل الشبكات رأت اسماً تجارياً آخر كبيراً لم يكن من قبل يعتبر كمنافس - اينتيل Intel - بدأت تركز جهودها على كوة محددة تماماً مربحة للغاية في مجال عمل الشبكات، بينما كانت حذرة من أن تتنافس مع منتجات سيسكو الجوهرية في أسواق سيسكو الرئيسية. فجأة، أصبحت اينتيل والتي طالما نظر إليها كمصنع للرقائق فقط تعرض باكورة منتجاتها لعمل الشبكات والتي تنافست مع حزم (جعب) سيسكو وثري إم التي تحوي منتجات التوصيلات اللازمة للشركات الصغيرة.

يمكن لحلفاء التسويق الاستراتيجيين أن يهدئوا نجاح التحزيم، حتى أكثر الأخصائيين الأكفاء في حالات تكون فيها العلامات التجارية الفائقة القوة ضالعة في الأمر. مع توالد مجموعات العمل المتشابكة للعصر الرقمي فقد تعرضت حتى جعب إيه تي أند تي للهجوم الشديد من قبل جعب البائعين لعدة سلع والتي نظر فيها إلى واحد على الأقل ممن يوفرون جعبة أجزائها باعتبار أن لديها منتجات تتفوق على تلك الموجودة لدى إيه تي أند تي وبمكانة للعلامة التجارية يمكن الاعتماد عليها ومقارنتها بالإجمال مع منتجات إيه تي أند تي.

المشاكل المترافقة مع أي منتج بمفرده ضمن الجعبة

مثل أي نظام فالجعبة قوية بقدر ما تكون أضعف حلقة فيها قوية. إن الضعف البادي أو الحقيقي لأي جزء من مكونات الجعبة قد يؤدي لفقدان

الزبائن الذي ينسحب على كل خطوط المنتجات المنضوية. قد ينظر إلى مثل هذا الضعف في أداء المنتج أو في فشل حقيقي للمنتج / لدى التوريد أو حتى في عناية للزبون خاصة بالمنتج لابد منها أو متوقعة وذلك بعد إتمام عملية البيع.

فعلى سبيل المثال، ولأجل سوق العمل في التسعينيات المنصرمة، وضعت شركة هاتف صغيرة جعبة من البريد الصوتي، برامج للتحادث المحلي والخارجي، وخدمة الخط الساخن (المعروف بـ 800) والذي كان غير صالح بالمقارنة إلى ما تقدمه إيه تي أند تي، وعليه أدار الزبائن ظهورهم للجعبة التي حوت على خدمة الخط الساخن، وأحياناً أخرى لأنه يثير تساؤلات مفترضة مفادها: «إذا كان خطهم الساخن لا يرقى إلى مستوى المنافسة، فإني أتساءل عن جودة منتجهم الذي يوفر البريد الصوتي». لم يطل الأمر بالزبائن حتى كانوا يقدمون على شراء الجعبة الموجودة لدى إيه تي أند تي والتي وضعت فيها ضمن الأشياء الأخرى خدمات مجانية عبر الخط الساخن 800. فجأة فقدت شركة الهاتف الصغيرة زبوناً قائماً كان يساهم في ربح مجزٍ لقاء استعماله خدمات الهاتف.

مقاومة الزبائن للتوسع في العلامة التجارية

يمكن للتوسع في العلامة التجارية أن يسبب الحيرة عندما تكون القيمة الواعدة غير واضحة. إن أخطار التحزيم الزائد عن الحد غالباً ما يثير في ذهن الزبون «ماذا يمكن لعلامة تجارية X والمعروفة بأغراضها أن تعلم حول ذاك الأمر»؟

في ما قبل الهرولة التي سبقت شبكة المعلومات الدولية نحو وضع خدمات كابل التلفزيون والمكالمات الهاتفية في جعبة واحدة، بدأت شركات الكوابل في استثمار مبالغ طائلة في محاولة لرفع مستوى عمل شبكاتها تماماً كما فعلت شركات الاتصالات في بنية تحتية واسعة المدى. لكن في

الأساس، كثير من الزبائن قالوا، «أنا لست واثقاً من أن شركة الكابل التي أحصل على خدماتها كفوءة إلى الحد الكافي لتوفير خدمة هاتف يمكن الاعتماد عليها. وبالمناسبة، ماذا تعلم حقاً شركة الهاتف التي أتعامل معها عن التلفزيون والتسلية؟» في ذاك الوقت على وجه الخصوص، كان كل من شركات الهاتف والعلامات التجارية الخاصة بالكوابل تجاهد للوصول إلى أبعد بكثير مما وراء المقدرة الأساسية للإمكانيات التي تملكها، وخاطرت بتلطيخ سمعة منتجاتها الرئيسية المنضوية مع منتجات أخرى كان الأفضل لها أن تترك للآخرين في الشركات القائمة. لحسن حظ جميع المعنيين، أثبت علو شأن الإنترنت أن هذا النوع من معركة التحول لم يمض إلى حد بعيد يكفي عندها لأن «ينسف الجعبة بكاملها» وأن يكلف كل طرف فقدان الكثير من زبائنه.

التخلي عن بعض المال بتركه على الطاولة

إذا كنت حالياً زعيماً لكل خط منتج ضمن الجعبة، فعليك أن تزن المقايضة بين الولاء المتزايد الذي نشأ عن التحزيم الناجح وخطر التقليل من هوامش الربح (في مقابل الهوامش المتحققة عن البيع الإفرادي لكل واحد من مكونات الحزمة). قد تتأثر الهوامش بسبب توقعات الزبائن في إنفاقٍ أقل لدى الإقدام على ابتياع عرض كامل، بالرغم من أن هناك حالات حيث يبرر العرض الشامل دفع علاوة بدلاً من ذلك. أيضاً ربما تتأثر هوامش الربح بدرجة بالغة بزيادة الكلفة الناتجة من العناية بالزبون، نظام المساندة، ومتطلبات التشغيل الداخلي للمنتج كما نوقش أعلاه.

لكن عندما يكون هناك شك، فإنك إذا لم تقم بقيادة الطريق إلى التحزيم، فإن منافساً لك سيقوم بذلك، خاصة أن القيمة التي تراود ذهن الزبون تستند بتزايد على التخلص من العناء.

نحو إعادة التوضيف أو عدمه: الحكمة في مقابل التشاؤم

ليس بالأمر الصعب أن يكون هناك تعميم من بعد هذه الأمثلة عن اتصالات الهاتف. قد يجادل أحدهم، مثلاً ويقول بأن ارتفاع شأو الأجهزة لما بعد معلومات عصر الكمبيوتر الشخصي لهو بمثابة شهادة تمثل الحقيقة القائلة بأن أجهزة الكمبيوتر المتوضعة على المكاتب قد ملئت جعبتها بأكثر مما يجب. كل هذا بسبب قيامها بالعدد من المهمات (الأعمال) دون المستوى الجيد المرجو منها، والتي بإمكان الأجهزة الفردية التي تم تكريسها للقيام بأعمال محددة قد صممت لأداء المهمة الموكولة إليها على نحو أفضل. يبقى أن يرى أمر وهو إلى أي درجة ستكون حدود الكمبيوتر الشخصي كافية لتذكي حصول بعثرة ثورية لسوق الكمبيوتر الشخصي والتي ستسير في اتجاه مضاد للتكامل وللتسوق ذي الوقفة الأحادية.

وبغض النظر، لا تهدف هذه اللائحة الفتاكة من الأخاديد الواقعة في الدرب الخطر نحو التحزيم إلى إخافتك لأن تنأى بعيداً من إعادة التوضيب. إذا قمت بطرح الأسئلة الناجعة من تلك الاعتبارات أعلاه وأجبت عنها، فإن حظوظك في النجاح - لأجل رُقي أمثل للجعبة بهدف تخفيض عناء الزبون - سوف تكون أكبر بكثير.

تشريح عن إعادة التوضيب: انتيغريون

المسوق البسيط: **الشبكة المالية لانتيغريون**

المنتج: **الخدمات المالية المتفاعلة لانتيغريون**

زمن الإطلاق للسوق: **1997.**

الاستراتيجية الفرعية الرئيسية: **التكامل.**

عندما جذبت الإنترنت انتباه عالم الأعمال في التسعينيات المنصرمة، ادعت الصناعة المصرفية أنه باستطاعتها تقليص حجم النفقات دراماتيكياً بوضع العمليات الجارية والعناية بالزبون على الخط المباشر. لكن التنفيذ في حقيقة الأمر كان مخيفاً. حاولت بعض المصارف أن تعالج التجارة الإلكترونية ببناء أنظمتها الخاصة ورتق التحسينات التي طرأت على الشبكات مع البرامج الصادرة عن عدة بائعين، ولم ينجح إلا أقل القليل، كانت الأخطاء والمصاريف لا تحتمل. لكن الغالبية انتظرت أملاً في ظهور المنقذ. في سنة 1996 كان هذا المنقذ قد ظهر للوجود عندما استثمرت آي بي إم، وستة عشر مصرفاً في شركة جديدة مستقلة أطلق عليها اسم انتيغريون.

اعتبر التركيز الوحيد لانتيغريون أن تزود الهيئات المالية بحلول متكاملة وبنية تحتية مشتركة للأعمال المصرفية المتبادلة وخدمات التجارة الإلكترونية، وبيع تلك الخدمات ليس فقط للمصارف التي تملكها ولكن أيضاً إلى غيرها من المصارف المنافسة. استحدثت لجعل التكامل وتكنولوجيا التجارة الإلكترونية المعقدة بسيطين، شرعت انتيغريون لكي تكون أعز الأصدقاء لجمع المؤسسات الصناعية بما تعده من تخفيض للعناء. كان هناك الكثير من العناء، حيث تسابقت المصارف في جميع أرجاء العالم في استخدام زخم الإنترنت لرفع مستوى خدمة الزبون، تخفيض نفقات التشغيل، والحصول على تفوق في ميدان المنافسة، مع الكثير من عدم اليقين والكثير من بلايين الدولارات في الرهان.

بخلاف حالة سلعة المستهلك في الفصل الرابع (آپل إيماك)، تعتبر انتيغريون تطبيقاً واسعاً في عالم الأعمال لبساطة التسويق. يرسم الآتي سمة استراتيجية انتيغريون في إطار أحد عناصر التسويق البسيط الأربعة، إعادة التوضيب، وخاصة استراتيجية التكامل الفرعية[5].

المنتج (السلعة):

كان المنتج الذي أفرزته انتيغريون في البداية حزمة من الجعب، ثلاثة عروض متكاملة في واحد تهيئ للمصارف أن تقدم لزبائنها مجالاً كاملاً من الخدمات المصرفية مباشرة على الخط بالإضافة إلى المساندة. كان يتم تشغيل هذه البرامج على شبكة تم بناؤها وإداراتها بواسطة آي بي إم (تم شراؤها لاحقاً من قبل آي بي إم أند تي)، أرضية خدمات مالية متفاعلة ممتلكة، وبرامج كمبيوتر من عدة مصادر تكاملت لكي تعمل مع بعضها دون ارتباط. وفي ذات الوقت ظلت تسمح للمصارف كل على حدة بأن يعتمد واجهة مظهرهم الخاص (ما يراه ويشعر به زبائن المصرف لدى دخولهم إلى موقع المصرف على الشبكة).

كانت محتويات انتيغريون الثلاثة الأولية جوهر العمل المصرفي، سداد الفواتير وعرضها، ورعاية شاملة للزبون. تضمن جوهر العمل المصرفي الحسابات الجارية وحسابات التوفير، بطاقات الائتمان، شهادات الإيداع، قروض السكن، أقساط القروض، ومسارات الإقراض. سداد الفواتير وعرضها والتي لأجلها عملت انتيغريون على إجراء تكامل للخدمات التي تدفعها الشركات التي تصدر الشيكات دون عمولة، أفسحت المجال لإيصال الفواتير إلكترونياً، وبكبسة زر واحدة للحصول على الموافقة على الدفع (السداد)، والحوالات الخاصة بدفعة لمرة واحدة والفواتير المتكررة إلكترونياً، إدارة أمور المستفيد من الدفعة، وحفظ الفواتير. وأتاحت الرعاية الشاملة للزبون للمصارف أن تتولى الإجابة عن استفسارات الزبون إلكترونياً،

وكذلك كشوفات الحسابات، وضعية الدفعة المتوجبة، تتبع الشكاوى والحل، طلب دفاتر الشيكات، إدارة طوابير الرسائل الواردة، المساندة الفنية، والاتصال مع الزبائن على الخط مباشرة سواء بواسطة البريد الإلكتروني أو الرسائل الصوتية.

قائمة التدقيق والمراجعة الخاصة بالتكامل:

ما هي المكونات التي تجري انتيغريون تكاملاً بينها:

ما يقرب من عشرين أو نحو ذلك من المكونات المذكورة أعلاه ذات الوظيفة، بالإضافة إلى مكونات ملحقة، ومئات من القطع الفنية غير الحركية التي تقبع في الخلف والتي شكلت نظاماً كاملاً دؤوباً. شيء من مسحة «التوظيفات المتبادلة للأموال المتكاملة» (لكن أكثر تعقيداً إلى حد بعيد)، فهناك وجه واحد جعل من انتيغريون عرضاً ذا قوة فائقة، أنه لم يقم فقط بإجراء تكامل ما بين مكونات كثيرة ضمن ثلاث جعب يتم التركيز عليها ولكن أيضاً أضاف طبقة من التكامل ما بين الجعب ليجعل منها محفظة حلول كاملة الخدمات.. وفي الوقت ذاته يؤمن المرونة التي تسمح للمصارف بأن تقوم بشراء أي من الجعب بشكل إفرادي أو بالجملة. (فمثلاً، بعض المصارف التي كانت قد استثمرت سابقاً في أنظمة خاصة بها للعرض وسداد الفواتير إلكترونياً شاءت أن تحتفظ بما لديها، ولكن ظلت محتاجة للكثير من العون في أساس العمل المصرفي ورعاية الزبون).

هل تحافظ انتيغريون على استقلالية المكونات الفردية التي أجري التكامل في ما بينها؟

نعم. مع الاستثناء المحتمل من الفوارق الدقيقة الخاصة التي «تشيّد مصارفك الخاصة»، مثل ويلز فارغو الذين قد أقاموا ضمن أنظمتهم الداخلية الخاصة لكي يولوا عناية إلى حاجة خاصة، كان كل واحد من مكونات

انتيغريون على الأقل قائماً بوظيفته، دؤوباً، وآمناً مثل المكون المكافئ الذي تم شراؤه على نحو منفصل من بائع متخصص (وكان لدى هذا المكون الميزة لأن يتكامل مع باقي نظام انتيغريون).

هل تنشئ انتيغريون نظاماً شاملاً يعطي للزبون قيمة أبعد من تلك التي يوفرها مجموع أجزائه؟

بالتأكيد، فالكثير من وظائف العمل المصرفي وخدماته التي تمارس على الخط مباشرة، يوجد فيها اعتماد متبادل في ما بينها على مستوى عال (مثل سداد الفواتير وإدارة الحسابات الجارية) لذا فإن معظم قيمة انتيغريون كانت تكمن في «النسيج الواصل» الذي وفرته - أي الطريقة التي تعمل بها مكونات النظام معاً - أكثر منه في قيمة المكونات ذاتها. ووراء القيمة الفنية، كانت هناك قيمة اقتصادية واضحة للغاية. وكنقطة مقارنة يُرجع إليها، عندما وضعت المصارف الصراف الآلي في الخدمة تعيّن (ترتب) عليها أن تنشئ بنيتها التحتية الفنية الخاصة بها لعمل الصراف الآلي.

استبعدت انتيغريون مثل هذه المشكلات خارج نظام التجارة الإلكترونية، بحيث إن زبائن انتيغريون لم يتوجب عليهم أن ينشئوا النظام، يقوموا بصيانته، يحدثوه، أو أن يوظفوا ويدعموا الأشخاص الفنيين ذوي التكاليف المرتفعة والذين يصعب العثور عليهم والمطلوبة خدمتهم من أجل أن يظل النظام فعالاً ومعتمداً عليه.

كيف تساهم هذه القيمة في تخفيض عناء الزبون بشكل ملحوظ؟

بانتشار الإنترنت، وقع كل من الإدارة والأعضاء الفنيين للمصارف الرئيسية تحت ضغط هائل، لكي يظهروا بمظهر القائد في مجال خدمات الأعمال المصرفية على الخط المباشر. كان هناك ضغط من قبل المستثمرين باتجاه تخفيض التكاليف وتعزيز التفوق التنافسي، والتي حملت الخدمات

والعمليات التجارية الجارية على الخط مباشرة في طياتها وعداً كبيراً بتحقيق هذا الأمر. كان هناك ضغط من قبل الزبائن تماماً مثل المستهلكين المتعطشين للوقت بشكل متزايد مما حوّل الإنترنت وجعلها كبديل للذهاب إلى المصارف وإجراء المكالمات الهاتفية معها. لذلك فقد جاءت انتيغريون في خضم زمن كانت المصارف فيه بأشد الحاجة إلى خدمات على الخط مباشرة أكثر دأباً بغية النجاح في الاحتفاظ ببرنامجها. كذلك خفضت مزية تقليص التكاليف ذات الشأن من ضغط رصد الموازنات وحررت الموارد المالية لمجمع المؤسسات الصناعية لكي تتجه نحو أنشطة تقلل من العناء. وجدت انتيغريون كمّاً هائلاً من عدة مصارف كبيرة لجعل العمل المصرفي على الخط مباشرة نشاطاً تجارياً على ـ أضخم مستوى ـ مما دفع بكلفة كل عملية إلى ما دون ما تقدر عليه أكبر المصارف لو ترك الأمر على عاتقها. بقيامها بوظيفة «نادٍ للشراء» بالنيابة عن زبائنها من المصارف، استطاعت انتيغريون أن تمارس نفوذاً هائلاً عندما تتم الموازنة في مجال مناقشات الاتفاق حول الأسعار مع الموردين للأمور الفنية وأجزاء المعالجة المطلوبة.

كيف تقوم انتيغريون بتوفير الوقت المهم للزبون؟ إذا كان الأمر بين الشركات، فهل هي توفر وقت الزبون الهام حتى يتم تسويق المنتجات والخدمات للزبائن الذين يحملون صفة المستعمل الأخير؟

وفرت انتيغريون على المصارف الوقت عموماً والوقت للقيام بالتسويق. من وجهة نظر مجمع المؤسسات الصناعية قد يبدو الأمر ضرورياً للعمل مع العشرات من البائعين على نحو فردي لتقليد خدمات انتيغريون المتكاملة، لهذا كان هناك توفير بالغ للوقت لمصلحة مديري مجمع المؤسسات الصناعية، فقط لدى التعامل مع البائعين المنفردين لوحدهم ـ وفورات أضيفت إلى الوقت الذي جرى توفيره من يوم ليوم بجعل انتيغريون تقوم بصيانة ورفع مستوى البنية التحتية والبرامج. من زاوية الوقت المخصص للسوق، فإن العمل مع بائع منفرد لم يوفر فقط الوقت المتاح لمن هم على

رأس العمل ولكن على وجه الخصوص قام بضغط الزمن المطلوب للتطوير لجعل كل المكونات تعمل سوياً (كالذي سيتم نقاشه تالياً تحت عنوان عدم التواؤم ضمن المنتج). يقدر أحد زبائن انتيغريون والمدعو واشنطن ميوتشيول Washington Mutual ـ أنه بالأخذ في الاعتبار مبادرات العمل الأخرى التي كانت تبتغيها الشركة في ذاك الوقت ـ فقد نزلت خدماتها المصرفية الأساسية المتوفرة على الخط مباشرة للسوق مبكرة بسنة واحدة على الأقل بسبب مزية خدمات انتيغريون فيما لو قام المصرف ببناء نظامه الخاص به، وستة أشهر على الأقل قبل ذلك لو أن المصرف ذهب إلى أحد منافسي انتيغريون (والذي يؤمن عادة الخدمة الإضافية الخاصة بشكل البداية ـ النهاية، ولكن في الوقت ذاته يعتبر ما يقدمه أقل سرعة وأقل تكاملاً في أداء التجهيزات الوسيطة، وهي لباب أنظمة استفسارات الإدارة والعمليات الجارية).

كيف تتخلص انتيغريون أو تخفض إلى حد بعيد عدم المواءمة ضمن المنتج، خلافاً لذلك قد تطفو على السطح وذلك ما بين المكونات الإفرادية للجعبة/ العرض؟

بدون انتيغريون، كانت هناك تحديات هائلة تواجه المصارف في إجراء تكامل لتكنولوجيا الكمبيوتر الرئيسي، البرامج، وتكنولوجيا الشبكات، انتقاء المواقع على الشبكة، وأساليب معالجة العمليات مثل (المراجعة المجانية Check Free) لدى بناء شبكة انتيغريون، استخدمت آي بي إم أدوات وبرامج مصدرها أكثر من ثلاثين بائعاً مختلفاً وأنتجت حلولاً برامجية جعلتها جميعاً تعمل مع بعضها دون ربط إجباري. قليل جداً من هذه المكونات استدعت الضرورة عملها مع بعضها في وقت واحد بالطريقة المطلوبة دون شكل ما من التكامل الفني الذي يأخذ شكلاً معيناً. (لم يكن عدم التلاؤم محدوداً نحو المنتجات؛ فقد امتد مجموعه إلى ثقافات لبائعين متنوعين مطلوبة لكي تتعاون في تطوير المنتج. فمثلاً، لم يكن على انتيغريون فقط أن تجعل منتجات آي بي إم وتشيك فري Check Free تعمل معاً، بل أيضاً العمل على

جعل ثقافات هؤلاء البائعين الاثنين تعمل معاً ـ كانت آي بي إم ذات ثقافة لها جذور عميقة في طريقة المعالجة، بينما تشيك فري كانت أكثر رشاقة والتزاماً ولكن ثقافتها كانت تولي اهتماماً أقل بطريقة المعالجة، وما لم يكن تحدياً إدارياً تافهاً للتكامل قامت انتيغريون بتوفيره على زبائنها في المصارف).

كيف يخفض ذلك على نحو كبير الاحتمال القائم بظهور العناء جراء المنازعات أو المواجهات قبل/بعد عملية البيع؟

قلصت انتيغريون من احتمال أي نزاع وذلك في ثلاثة أبعاد:

مفاوضات السعر، مساندة الزبون في مرحلة ما بعد البيع، وأمان الشبكة. في حين تفاوضت المصارف ذات التوجه بالاعتماد على الذات في بناء هيكلها تفاوضت منفردة حول السعر مع عدة بائعين يظهرون من حين لآخر لدى بروز حاجة لكل واحد من المكونات، وعليه فقد خفضت انتيغريون هذه العملية لزبائنها لتصبح عملية تفاوض وحيدة جرى صونها في عقد خدمات تبلغ مدته عدة سنوات. ومن أجل مساندة العمليات، الصيانة، والتحديث، وضعت هذه العقود معايير للأداء وفرضت جزاءات فيما لو قصرت أو فشلت انتيغريون في أن ترتقي إلى مستوى هذه المعايير.

كان الأمان نقطة أخرى لافتة للنظر تدعو إلى القلق، حيث لم يتمن أحد في منظومة المصارف أن يكون في وضع يضطر فيه أن يقدم تفسيرات للمدير التنفيذي عن أي عبث من قبل المتلصصين عبر أجهزة الكمبيوتر على الحسابات الخاصة للزبائن أو صفقاتهم. لذا تستطيع المصارف أن تلقي عن ظهرها العبء لتعهد به إلى انتيغريون وإلى الشبكة التي بنيت من قبل آي بي إم، زعيمة العالم في تطوير أنظمة آمنة. من أجل كل هذه النزاعات والمواجهات اعتمدت انتيغريون كبائع أوحد، بمكالمة هاتفية واحدة، دون نفقات إضافية، وذلك حينما تطفو المشكلات على السطح.

هل إعادة التوضيب هذه تشمل مكونات يحتمل أن ينظر إليها أنها بعيدة كل البعد عن جوهر هوية الاسم التجاري لانتيغريون؟

كل خدمة ضمتها جعبة انتيغريون كانت جزءاً من الرؤيا التي أدت إلى نشوء الشركة، وكل شيء كان جزءاً مكملاً للعمليات المصرفية الجارية على الخط مباشرة ورعاية الزبون. وبالرغم من أن انتيغريون كانت علامة تجارية يافعة وليس لديها في البداية سوى النزر اليسير من القيمة التي تتضمنها العلامة التجارية، ولكونها أنشئت في سنة 1996، لم يتم التسويق لها بجرأة حتى سنة 1999.

ففي وقت مبكر استنتج بحث حول هوية الاسم التجاري للشركة أن «الشبكة المالية لانتيغريون» نقلت حسيّاً الخدمات المتكاملة للقوة الصناعية تماماً مثلما نقلت «كمالها» (مخلص آخر من العناء)، و «شبكتها» على الأقل بشكل ضمني على الخط مباشرة، وذلك كجزء من الهوية. ولإبقاء المنتجات قريبة من هذه الهوية، وضعت انتيغريون حدوداً وقاومت الإغراءات المبكرة لكي تتوسع بالاسم التجاري بعيداً جداً. فمثلاً تحفظت على أن تخوض في الواجهة النهائية للأعمال، مقررة أن تصميم مواقع المصارف على الشبكة المفصلة لأجل المستعمل النهائي من الأفضل تركه إما لمصممي المواقع المتعددين على الشبكة الذين لا يمتلكون خبرة الأنظمة أو تجهيزات الربط، أو إلى المنافسين مثل سيكيوريتي فيرست Security First (التي قدمت مجالاً خيراً من الخدمات مشابهاً للذي لدى انتيغريون ولكنه متخصص في تصميم الواجهة النهائية على مستوى عالمي). في الحقيقة، لم يساعد انتيغريون توفُّر الواجهات النهائية لكي تتميز في مقابل سيكيوريتي فيرست بالتركيز على جوهر المنافسة في مضمار تجهيزات الربط، الأنظمة، البنية التحتية، والمقدرة على استيعاب كم هائل من العمل، والذي كان كله أصعب من تطوير الواجهات النهائية، وعززت إلى أقصى حد من المصداقية والثقة بانتيغريون في النواحي التي يحتمل أن ينظر إليها مجمل أعضاء مؤسسات

المصارف على أنها هي أكثر ما يبعث على الوجل (وبالآتي، الأكثر مما يبعث على القلق).

هل سيستدعي هذا من انتيغريون عقد حلف استراتيجي له شأنه مع اسم تجاري آخر، أو ربما حتى شراءها من أجل توفير الجعبة المقترحة على نحو ناجع والقيام بخدمة الزبون بعد عملية البيع بشكل كاف؟

كانت انتيغريون غير عادية منذ البداية كونها تمتاز بأنه تم إنشاؤها من قبل تجمع (كونسورتيوم) والذي كان تحالفاً له شأنه منذ اليوم الأول. لكن كان هناك اعتراف منذ البداية أن الشراكة الاستراتيجية بين اسمين تجاريين ـ آي بي إم وتشيك فري Check Free ـ ستكون حيوية في جلب خدمات انتيغريون لوضعها في خدمة السوق بشكل معتبر وفي زمن مناسب. لذا لم يكن عمل انتيغريون لصيقاً للغاية فقط مع كل واحد من هؤلاء الشركاء بل إنها بذلت وقتاً وطاقة لهما وزنهما لجعلهم يعملون مع بعضهم (كما ورد أعلاه في التعليق على الثقافة السائدة). بينما كان تطوير المنتج أحد الدوافع الرئيسية لهذه الاستراتيجية، فبالتأكيد كان الدافع الآخر هو قيمة الاسم التجاري ومصداقيته والذي عملت كل من آي بي إم وتشيك فري على تأسيسه في نواحي الخبرة التي تخصهما. بدون هذه المصداقية، فإنه من الصعب جداً لشركة جديدة من أن تؤخذ على محمل الجد باعتبارها مورداً لتكنولوجيا المعلومات «بمستوى ـ منشأة» (كما بدا من مصير نيت سكيب للاتصالات Net Scape Communications عندما حاولت إعادة تموضعها من كونها شركة تهتم بالاختيارات الحاصلة على الشبكة إلى منشأة للبرامج وشركة للاستشارات قبل أن يتم في الأخير شراؤها من قبل أمريكا أون لاين (America Online).

الوزن المعطى (الحاصل) للتمركز (التوضع):

هل تخفيض الإجهاد مبني ضمن التمركز؟

في البداية، قامت انتيغريون ببناء ما يمكن أن نطلق عليه تخفيض العناء في صلب هويتها بتطوير علامة تجارية استباقية للشركة مقولتها، بالدرجة الأولى وللأكثر أهمية، التكامل، وهي كلمة ممتلئة موسومة بنبرات مثقلة عن الإجهاد الذي يواجهه مجتمع أرباب الصناعة المصرفية لدى إجراء تكامل معقد لحزم من المنتجات، العمليات، الوظائف، التقنيات والبائعين.

كانت انتيغريون اسماً تجارياً يحمل نظرة استراتيجية جريئة وفي ثناياه هناك وعد ذو صلة له صفة التعاون. [كلمة انتيغريون Integrion لها شبه وصلة واضحة بما يعنيه التكامل بالإنكليزية Integration، المعرّب]. وتعاظم هذا بأخذ انتيغريون موقعاً لها «كناد للشراء» والذي لديه إمكانية تمثيل 60٪ من كل الودائع تحت الطلب في الولايات المتحدة، معززة النفوذ لدى البائعين واستيعاب العناء الذي يمكن للمصارف أن تواجهه فيما لو تركت لتتعامل مع هؤلاء البائعين على عاتقها الخاص دون أن يكون لها حليف هناك. وبالرغم من أن الترويج لانتيغريون كان في حدوده الدنيا (لأن الشركة استهدفت مبدئياً المصارف الخمسين الأولى في الترتيب وبالآتي كانت قابلة لأن تتولى الاتصال بهم بواسطة وسائل ذات تكلفة لها ما يبررها من حيث الفاعلية)، فإن وجودها المبكر على الشبكة وبما تمثله مادتها من ضمان قد جذب الانتباه لجهة مردود البساطة العائدة لها وذلك بوضع الحل المسمى بانتيغريون في موقع «كنقطة وحيدة للارتباط» ما بين طرفي الخدمات وإجراء التكامل فيما بين أفضل التطبيقات السائدة مع المصارف التي تحويها الأنظمة، الإنترنت، والهاتف.

ما هي الأسباب ذات الصلة بالإجهاد التي يتعين التصديق بها؟

الأسباب ذات الصلة بالإجهاد التي يتعين الاعتقاد أن الاسم التجاري

انتيغريون يحمل في طياته وعداً يتضمن وجود «مقومات» آي بي إم وتشيك فري، والحقيقة أن ستة عشر من أفضل المصارف المعروفة في الولايات المتحدة كانوا مستثمرين وزبائن في الوقت ذاته. إذا أخذنا كل هذا ضمناً سمح لأولئك المهتمين بتحقيق هدف انتيغريون بأن يتخذوا طريقاً مختصرة نحو الشعور براحة أكثر والاعتقاد أن مساعدة جليلة هي في الطريق حتى قبل أخذ الوقت لتفحص منتجات انتيغريون وخدمتها وتكاليفها على وجه التمام. وكان أيضاً استيعاب انتيغريون لأعمال زبائنها سبباً مفتاحياً لأن يسود الاعتقاد ذاته. عمدت انتيغريون إلى جعل ذلك جلياً مع إشارات متفهمة خاصة حول تحرير زبائنها من المصارف من التركيز كثيراً على مسألة اعتماد التكنولوجيا لكي يتجهوا أكثر نحو مبادرات استراتيجية بخصوص العمل. في كنهها، قالت «سنهتم بخصوص امتطاء النظام بينما تركزون أنتم (المصارف) على تنمية قاعدة الزبائن لديكم؛ سنهتم بتخزين البيانات بينما تركزون أنتم على استخراج هذه البيانات؛ سنهتم بإدارة القناة (المنفذ) بينما تركزون انتم على إدارة قطاعات السوق التي تخصكم؛ سنهتم بالنهوض من أي كارثة بينما تركزون أنتم على الاحتفاظ بزبائنكم؛ سنهتم بإدارة شؤون الموردين بينما يتم التركيز من جهتكم على خدمة الزبون؛ سنهتم بموضوع الأمان بينما تقومون أنتم بالتركيز على تأمين خدمات يمكن الوثوق بها؛ سنهتم بالتحولات التي تطرأ على النظام بينما تركزون أنتم على الاندماجات أو امتلاك المنشآت الأخرى».

كيف يؤثر تخفيض العناء على التصورات التي تحيط بالدوافع الرئيسية وراء اختيار العلامة التجارية؟

الدوافع الرئيسية في هذا السوق وراء اختيار العلامة التجارية، لما وراء التكلفة، كانت مرتبطة إلى ما يقرب من حد الكمال مع أحجار الزاوية للتكامل كما سبق وتم تقريره في هذا الكتاب: تلاؤم المنتج/مكوناته، القابلية لتحسين الوقت المتاح للتسويق، المساندة للعمليات، والأمان (ثمن الدخول

في خدمات المصارف، هي كمثل «الطعم/المذاق» في منتجات الطعام و«الجدارة» في فئات التكنولوجيا الرفيعة مثل تخزين البيانات أو شبكات الهاتف). كان أي من هذه الدوافع ذا صلة وثيقة بالضغط والقلق لدى أذهان مجمع أرباب صناعة المصارف، وفي بعض الحالات امتد حتى إلى شعور أمان الاحتفاظ بالعمل. لذا بدأ تمركز انتيغريون ـ ومقدرتها التي أبدتها من أجل التخلص من العناء في مجال إبعاد هذه الاختيارات ـ مباشرة يشيد مقدمات قوية للاسم التجاري بين الإجهاد، التصورات حول الاسم التجاري لانتيغريون، والدوافع الرئيسية وراء العلامة التجارية.

إلى أي درجة تستطيع انتيغريون اكتساب تخفيض للإجهاد في هذه الفئة؟

كونها سابقة نحو السوق (وبخاصية استراتيجية تركز على تبسيط الاسم التجاري)، توفرت لانتيغريون فرصة للتمييز اعتماداً على تخفيض الإجهاد، وفي الواقع أن تصبح مرادفة له. كان المنافسون عادة أكثر تركيزاً على توفير قوالب وحدود مشتركة منهم إلى التركيز على البنية التحتية، وبالإمكان القول إنهم امتلكوا مصداقية أقل في أكثر الأوجه اتساعاً وتحدياً لتأمين الخدمات الجوهرية. ولو كانت انتيغريون داخلة مضمار التنافس مع أسماء تجارية ضخمة راسخة وموثوقة للغاية، لكان بالتأكيد امتلاك تخفيض للعناء أبعد منالاً وكذلك ستكون الحواجز المانعة للتقليد أقل ارتفاعاً.

النتائج:

قامت انتيغريون بقياس نتائجها المجملة في السوق بطريقتين وراء الإيراد والاحتفاظ: تغلغل أرضيتها خلال المصارف الخمسين الأولى في التصنيف، وعدد المستهلكين المستخدمين للخدمات المتوفرة من قبل انتيغريون المتعاملين مع المصارف التي تخدمها انتيغريون. حتى هذه الكتابة في سنة 1999 تمضي انتيغريون سابقة أهدافها الطموحة ببيعها حلولاً مصرفية على الخط المباشر إلى ستة عشر من أصل خمسة وعشرين مصرفاً يأتي تصنيفها

في مصاف الدرجة الأولى وذلك خلال السنتين الأوليين من التسويق. كانت انتيغريون تقوم بإضافة أكثر من ألفين من الزبائن الجدد الذين يعتبرون كمستعلمين أخيرين وذلك كل يوم بحيث يبدو أنها ستتجاوز هدفها المحدد بمليون مستعمل في نهاية سنة 1999 بفارق معتبر.

■ ملخص:

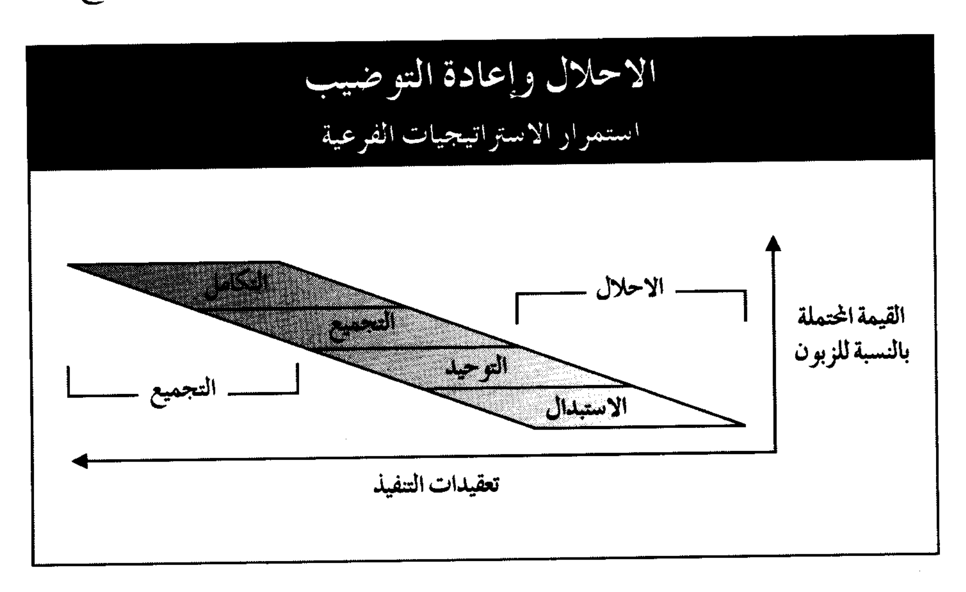
استراتيجيات التخلص من الإجهاد التي تمت تغطيتها في هذا الفصل تم اختصارها في الشكل 1.5 بإظهار أن العنصر الثاني من عناصر التسويق البسيط - إعادة التوضيب - يمكن تنفيذه في واحدة من صيغ الاستراتيجيات الفرعية: التجميع أو التكامل. لكل استراتيجية فرعية يجمل (يلخص، يختصر) هذا المخطط وحدات البناء الرئيسية التي يمكن أن يتم تشييد فعالية (نجاعة) التسويق البسيط عليها. لقد ضربنا في هذا الفصل أمثلة عملية جرى تطبيقها عن إعادة التوضيب، ومن ثم وضعنا لائحة للمراجعة والتدقيق لكل



استراتيجية فرعية لمساعدتك في أن تجري تقييماً لما يمكن أن تقوم به السلعة التي تنتجها أو العلامة التجارية الخاصة بك في تخفيض الإجهاد من خلال التجميع أو التكامل. لقد تمعّنا في الأخطار التي تكتنف إعادة التوضيب وكذلك الشراك (الفخاخ) التي تعترض طريقها وذلك لكي نتجنبها (نجتنبها) لدى قطفنا ثمارها. أخيراً نظرنا بعمق كيف وظفت شبكة انتيغريون المالية هذا العنصر الثاني من التسويق البسيط بإجراء تكامل للتعقيدات نتج عنه حل ذو محطة واحدة مضافاً للقيمة للخدمات المصرفية التي تؤدى من خلال الخط المباشر.

حاشية الخلاصة: الاستبدال ــ وصولاً ــ لسلسلة التكامل المتصلة:

قبل أن نمضي قدماً، دعونا نلتقط معاً كل الاستراتيجيات من الفصل الرابع والخامس لنرى مدى علاقتها ببعضها بعضاً. يمكن النظر إلى الاستراتيجيات الفرعية للعنصرين الأول والثاني من عناصر التسويق البسيط على أنها قيمة متصلة (الشكل 2.5)، تبدأ من الاستبدال وتتقدم نحو التكامل. فمثلاً، يميل التكامل لأن يكون اكثر تعقيداً عند التنفيذ ويجنح لأن



يوفر قيمة أكثر من حيث تخفيض الإجهاد منه إلى الاستبدال أو التوحيد. بالتأكيد هناك استثناءات، لكن هذا يمثل منحى عاماً للتفكير بالاستراتيجيات التي جرى تغطيتها لهذا البعد (المدى) في علاقتها فيما بينها. هذه العلاقة العكسية بين البساطة المسخرة للزبون والتعقيد الحاصل بالنسبة للقائم بالتسويق له سببه، باعتبار أن المسوّق بالأساس يقوم بتوفير قيمة باستيعابه (تشربه) تعقيدات على مستوى الزبون. هذا لا يعني بأي حال، أن باستطاعة التسويق البسيط أن يبسط الأشياء للقائمين بالتسويق على نحو مماثل، كما سنرى لاحقاً على نحو دراماتيكي في الفصل العاشر.

الفصل السادس

إعادة التوجيه
تبسيط بعد العلامة التجارية بالنسبة للزبون

في الحقيقة هناك طريقان للنجاح: افعل شيئاً أفضل أو شيئاً أكثر أو مختلفاً. بوجود سلعة ناضجة، الأمر قابل للتحقق أكثر لدى فعل شيء أكثر أو مختلف.

ـ ديفيد أ. أكير، إدارة العلامة التجارية، المطبعة الحرة.

إنه من الصعوبة بمكان القضاء على علامة تجارية راسخة، لكن إضعافها أسهل نسبياً. السبب الرئيسي في حدوث ذلك أن العلامة التجارية يلزمها وقت للنضوج، أو جوهرها تنقصه المساندة أو أن مواصفات أدائها متعرضة للتراجع.

ـ مايكل بيندروف، الرئيس التنفيذي، بلانيت آر إكس. كوم

لا تموت العلامات التجارية العظيمة موتاً طبيعياً وليس لديها عمر زمني يمكن التنبؤ به. ففي الواقع يمكن للعلامات التجارية أن تظل مفعمة بالحيوية وفتية متمتعة بمراكز قيادية في السوق على مضي عقود من الزمن. بالمقابل، تضمحل العلامات التجارية وتتراجع وربما تعاني تماماً ذاك المصير (الموت). ما الذي يسبب التراجع والموت المبكر لعلامة تجارية؟ يمكن القول ببساطة، تتراجع العلامات التجارية وتموت بسبب السماح لها بالنضوج والتوقف عن امتلاك سبب ملزم لأن تبقى في بيئة تتطور باستمرار. ما الذي بإمكان المسوّق عمله ليتجنب أخطاء تؤدي للبلي وفقدان المركز في السوق؟ ما الذي يستطيع المسوّق فعله ليضمن أهمية مستمرة للعلامة التجارية ويحفظها ندية على الدوام؟

في هذا الفصل، سيتم فحص إعادة التوجيه بصفته وسيلة تضمن إطالة العمر

الزمني للعلامة التجارية، وبواسطة إعادة التوجيه، سنقوم باختبار مهمة تبسيط مدى العلامة التجارية بالنسبة للزبون، وتبسيط جوهر ما تعد به العلامة التجارية الزبون، وتبسيط دور العلامة التجارية ضمن التجربة الشاملة لحياة الزبون.

هناك ثلاث وسائل رئيسية للتعبير عن العلامة التجارية وهي حاصل الجمع الذي يقيم التعريف بالعلامة التجارية ويحدد موقعها في ذهن الزبون ـ أولاً والأكثر أهمية هو موقع العلامة التجارية ـ جوهر ما تعد العلامة التجارية بتقديمه للزبون. ثانياً، هناك شخصية العلامة التجارية، لماذا يتحتم على الزبون محبة العلامة التجارية. أخيراً، هناك وجهة نظر العلامة التجارية، ما هو الذي يشعر به الزبائن بخصوص اعتقاد العلامة التجارية نحوهم. الأمر الأكثر أساسية ورسوخاً في هذا الثالوث هو توجيه العلامة التجارية. هذا هو خلاصة العلامة التجارية وهو يمثل السبب الذي يدعو الزبون إلى التفكير بشراء السلعة أو اعتماد الخدمة. وطالما أن كلاً من البيئة التي تتنافس فيها العلامة التجارية وأن خصائص العلامات التجارية للزبائن تتعرض للتغير على مر الزمن، فإن المسوّق الحاذق يجري فحوصات دورية ويقوم بتقييم المركز التاريخي للعلامة التجارية، بمعنى أنه يقلب في أمر إعادة توجيه الوعد الجوهري للعلامة التجارية نحو الزبون. هذا هو موضوع هذا الفصل. (سنترك لكتابات التسويق الأخرى أن تستكشف الأوجه ذات الصلة ولكن أقل مركزية بما يتعلق بشخصية ووجهة نظر العلامة التجارية).

إن العلامات التجارية التي تختار إعادة التوجيه الصحيح يمكن لها أن تتمتع بامتداد زمني يصل إلى 50، 75 أو حتى مئة سنة من القيادة الدائمة للسوق. المسوّق البسيط، بكل الأحوال، عليه أن يظل متيقظاً وعلى حذر من التهديدات التي يمكن أن تسبب تآكل (اهتراء) الوعد المركزي للعلامة التجارية وتعرّض للخطر مركز هذه العلامة في السوق. على السوق أن يكون مستعداً لأن يتحرك بنجاعة ليقوم بحماية امتياز العلامة التجارية ما قد يستدعي إعادة توجيه الاستراتيجية.

افترض للحظة أنك مسوّق لسلعة غذائية تستعمل في تحضير الوجبة في زمن أواسط خمسينيات القرن العشرين. كمسوّق فإنك تدرك أن ربة المنزل الأمريكية تقضي في المتوسط 131 دقيقة يومياً لتحضير طعام البيت في الخمسينيات من القرن المنصرم. ثم فكّر ملياً بأنه في أواسط التسعينيات، تقلص الوقت المنصرف لتحضير وجبة الطعام بالمتوسط لدى ربة المنزل إلى 17 دقيقة. هل تفترض أن جوهر الوعد والأداء لعلامتك التجارية قد تأثر بمثل هذا التغير؟ حقاً إنه لكذلك. إن إعادة التوجيه يمكن أن تكون إنقاذاً لعلامة تجارية في بيئة تتطور باستمرار.

إن توالد وتراكم العلامات التجارية كان تطوراً طبيعياً في صناعة البضائع المعلبة الاستهلاكية بدءاً من أواخر الأربعينيات للقرن العشرين. قبل الحرب العالمية الثانية، كنا نقوم بالتسوق لشراء حاجاتنا من البقالة وأصناف السلع المنزلية في متاجر صغيرة. كان لدينا مخزن الدواء الصغير، الخبّاز، الجزّار، بائع الخضروات، ومتجر الاستخدامات المنزلية. لم يكن لدينا يومها الثلاجات الضخمة أو الجمّادات لذا تعيّن علينا التسوق يوماً بيوم من أجل الكثير من أصناف حاجياتنا المتعرضة للاستهلاك السريع، أكثر أهمية، كنا نلقى عناية شخصية من شخص البائع. في أحوال كثيرة، قام الآخرون بعملية الانتقاء عوضاً عنا وقدموا لنا أصناف مواد البقالة.

الآن، خذ بالاعتبار الثورة التي أتت بعد الحرب. استغل الآلاف من الرجال والنساء ممن كانوا يقومون بخدمة العلم الفرصة السانحة المتمثلة في برامج القروض الخاصة بالمحاربين القدماء لإعمار الضواحي الآخذة في الانتشار. أصبحت ليڤي تاون في نيويورك رمزاً لجيل جديد من أرباب البيوت. لحق التجار السكان في المدينة ومركزها إلى هذه المقاطعات الجديدة التي سكنها المستهلكون. كان الجديد على المسرح ظهور المجمعات الاستهلاكية الضخمة بخدمتها الذاتية التي تتوالى فيها الممرات المليئة بالاختيارات.

بدأ الكثير من أرباب البيوت الجديدة هذه بتأسيس أُسر وبدأت ولادة عصر جيل أطفال الطفرة، بانفصالها عن العائلة الأقرب من الأجيال السابقة، كان على هذه العائلات أن تقوم برعاية وتغذية أطفالها دون أي نصيحة تسدى لها من باقي أسرتها. في هذه البيئة، كان على مسوّقي منتجات البقالة الضخمة، الأدوية، والسلع المنزلية أن يوجدوا حاجة ويعمقوا الوعي بمنتجاتهم وعلاماتهم التجارية. لم يعد هناك مسؤول بيع يتولى المساعدة في هذا الأمر في المجمع الاستهلاكي ويجيب عن أسئلة الأمهات حديثي العهد حول الطعام اللازم لأطفالهن.

بالمصادفة، فإن التبني السريع للغاية للتلفاز كأداة اختيار بالنسبة للتسلية أعطى المسوّقين أرضية مثالية لخلق الوعي والطلب على علاماتهم التجارية. لابد لنا من التذكر أنه في أثناء الأيام الرائقة كان 90٪ من الأمريكيين يجلسون في السابعة مساءً لمشاهدة التلفاز على إحدى قنوات الشبكات الثلاث وذلك لمدة ثلاث أو أربع ساعات. كان لدى المسوّقين فرصة التمتع بـ 60 ثانية بالكامل لكي يأتوا برسالة إعلانية. كانت هذه هي بداية حل / المشكلة عن طريق جهاز التلفاز بطريقة الدعاية وأشكال روبر ريڤز «طريقة بيع متفردة» الإعلانية.

أضف إلى ذلك، كانت هذه العائلات في بيوتات كان الأب فيها على وجه العموم هو الذي يعمل خارج المنزل. وكان يعني هذا أن الملايين من النساء يبقين في المنزل وأتيحت لهن مشاهدة التلفاز أثناء النهار. المسوّقون الماهرون مثل پروكتر آند غامبل تمكنوا من نقل شكل البرنامج التمثيلي الإذاعي اليومي الناجح لتدفع به إلى شاشة التلفزيون.

كان هذا مكوناً حيوياً للغاية من جهد پروكتر آند غامبل التسويقي بحيث إن الشركة تملكت وأنتجت الكثير من هذه العروض مثل «ابحث عن الغد» و«كما يتغير العالم». عادة ما تخللت هذه البرامج إعلانات منتجات پروكتر

آند غامبل من السمن النباتي كريسكو، مسحوق الغسيل تايد، وصابون آيفوري.

كانت هذه هي البيئة التي ولدت تكاثر العلامات التجارية وشرائح الاستهلاك الواسعة. كانت هذه الصفيحة الزجاجية الرقيقة التي حصدت فيروس التعقيد الذي أفرز المجمع الاستهلاكي الحاوي على 35 ـ 40 ألف صنف من العبوات الحافظة. حصلت العلامة التجارية، وحجم وتوسع الأصناف على ضمان لكي تزدهر من واقع قوانين الاقتصاديات البسيطة.

سعير تعقيدات العلامة التجارية

بالتقدم سريعاً نحو سنة 2000 وبإلقاء نظرة على حياة متسوقنا الراسخ جون براكستون الذي ورد ذكره في الفصل الأول. فقد قرر جون شراء سيارة جديدة. وبسبب اهتمامه بدوام واستمرار صناعة السيارات في الولايات المتحدة فقد قرر أن يقلب بالتحديد في السيارات التي تنتجها جنرال موتورز. إن ما ستشاهده لدى مصاحبتنا جون في تسوقه هو التكاثر غير المبرر للعلامات التجارية والتعقيدات. دعونا نبدأ بإلقاء نظرة على جنرال موتورز منذ انبعاثها (نشأتها).

لو كان الأمر منذ خمسين سنة خلت لوجد جون جنرال موتورز على قدر من البراعة. في ظل القيادة ذات النظر الثاقب للسيد ألفرد ب. سلون، كان ينظر إلى جنرال موتورز في موقع ذي أصل في موقع السوق: خمسة فروع متميزة ومنفصلة للسيارات أو خمسة أسماء تجارية مرتبة إلى الأعلى حسب السعر، النوعية، والأبهة المفترضة: شيفروليه، بونتياك، أولدزموبيل، بويك وكاديلاك. كانت الفروع كالملك؛ فهناك طرازات ضمن كل فرع لكن التسمية التجارية بقيت على مستوى الفرع. كل فرع كان لديه طرازان أو ثلاثة مثل أولدزموبيل 88 أو 98.

تركيبة سلون جعلت هذه الأسماء التجارية تبدأ في السعر من الطرف

الأدنى مع شيڤروليه وصعوداً في السلم الهرمي إلى فرع كاديلاك على القمة. في عالم الواقع وحسب سلون، يبدأ الإنسان بركوب سيارة مثل شيڤروليه، وبتقدم العمر وزيادة القوة الشرائية يشق طريقه للأعلى نحو البويك البلاتينية وأخيراً إلى الكاديلاك. مع كاديلاك، يكون الشخص قد تهيأ لمغادرة الأرض ليلتقي بمن قام بالصنع لأجل ذروة الموجود من السيارة التي ليس بعدها سيارة والتي سيتمكن من اقتنائها. خمسة فروع مع خمسة تدرجات صممت لكي تغطي مقدار العمر من العيش الذي يقضى خلال استعمال الإنسان للسيارة، كان الأمر بسيطاً، مقبولاً، وقد ظل ساري المفعول لمدة 50 سنة.

لكن هذه ليست بتاتاً بالتجربة الخاصة بجون. فبدلاً من الفروع المحلية الخمسة، يوجد الآن لدى جنرال موتورز سبعة فروع محلية إذا أضفنا كلاً من جي إم سي وساترن. وأكثر أهمية من هذا، فإن الفصل الواضح في الأسعار بين الفروع قد غدا ضبابياً واختلط (التبس) لكي يصبح من دون معنى. يستطيع مشتري جنرال موتورز أن يبذل مالاً أكثر في سبيل الحصول على أحد طرازات شيڤروليه منه على طراز تابع لكاديلاك. لقد أصاب البلى سلم التسعير الأصلي الذي أنشأه السيد سلون، إن لم يكن قد دُمِّر تماماً، منهياً معه بذلك النسبية التي كانت تسود بين الفروع الخمسة. وكان يمكن أن تصل إلى عواقب أكبر لو أن جنرال موتورز مالت إلى إعطاء أسماء تجارية فرعية ضمن الفروع مع نتيجة هي انعدام التركيز على الاسم التجاري للفرع وإذابته.

يبدأ جون غزوه في جنرال موتورز بالذهاب إلى موقع السيارات على شبكة الإنترنت وهو موقع لخدمات التسوق الخاصة بالسيارات. يستطلع قاعدة المعلومات الخاصة بجنرال موتورز وما يجده يظهر في القائمة المرفقة.

آسترو	بلازر	سي 1500	سي 2500
بونڤيل	آتشيڤا	سينشوري	ترانس سبورت
سي 3500	كاميرو	كارغو ڤان	كاڤاليير
إلدورادو	آليرو	اسكيلادا	ثمان وثمانون
فير بيرد	كاتلاس	مونتانا	لاسابر
كاتيرا	إنڤوي	أورورا	دي ڤيل
كورڤيت	إكسپرس	ك 1500	ك 2500
غراند إم	جيمي	سان فاير	براڤادا
ساڤانا	سيڤيل	سييرا	سابربان
ك 3500	لومينا	ماليبو	ميترو
ريڤال	إنتروغ	سافاري	سونوما
ل إس إس	يوكن	إس سي 1	ريجنسي
مونتي كارلو	بريزم	إس - 10	سيلڤارادو
سيلويت	إس إل 1	بارك أڤينيو	إس سي 2
إس إل	إس إل 2	إس دبليو 1	ريڤييرا
سابريان	تاهو	تراكر	ڤينتشر
إس دبليو 2	إي ڤي 1		

من البساطة لدى السيد ألفريد سلون، يجد جون نفسه الآن أمام 66 نوعاً فرعياً (إذا أحصينا الظهور المزدوج لسابريان في كل من شيڤروليه وجي إم سي، والتي هي بحد ذاتها تصل إلى ارتفاع جديد في تعقيدات الاسم التجاري).

(بالمناسبة، اجر اختباراً لنفسك وانظر كم من عدد الأسماء تستطيع

ربطه بفرعه الأم. نادراً حتى على العارفين بالسيارات أن يكونوا على درجة من الصحة بأكثر من نسبة 50٪ في ربط الطراز التجاري الفرعي بفرعه الأم).

إضافة لهذه التعقيدات، وجدنا أن جنرال موتورز تملك أضخم ميزانية للدعاية من أي شركة أمريكية. نتوقع أن تكون حيرتنا متفاقمة بالكامل بالتعريض المندفع لكثير من هذه الأسماء التجارية الفرعية. وكعامل أخير يساهم في زيادة التعقيد، تبنت جنرال موتورز هيكلاً تنظيمياً لإدارة العلامة التجارية في أواخر التسعينيات المنصرمة بتقمصها الطراز الذي تم إيجاده من قبل پروكتر آند غامبل للمواد الاستهلاكية المعبأة. كل واحد من الأسماء التجارية المتفرعة عن جنرال موتورز لديه الآن مدير يكرس وقته لتصميم وبناء موقع متميز، شخصية متفردة ووجهة نظر خاصة بها. هل هناك من يصدق أن هناك متسعاً لنحو من 66 احتمال لأسماء تجارية في مكان عمل يتمتع لوحده بحصة 30٪ من السوق الأمريكية للسيارات؟ بالتأكيد ليس جون. إنه غارق وحائر.

يستدعي جون الآن قاعدة المعلومات الخاصة بسيارات بي إم دبليو وأودي، وهذا ما وجده: بوضوح وبساطة، يستطيع ابتياع بي إم دبليو من بين الأسماء التجارية الفرعية الآتية: 318، 323، 328، 528، 540، 740، 750، 840، و850[1] هناك سلسلة الثلاثة، الخمسة، السبعة، والثمانية. بإمكان جون بسهولة إدراك أن الـ بي إم دبليو 318 تعمل بمحرك 1.8 والـ بي إم دبليو 850 لديها محرك بسعة 5 ليترات. مبدأ بسيط تم استعماله: الرمز الرقمي الثلاثي يستعمل الرقم الأول لتحديد حجم المركبة وسعرها إبتداءً بسلسلة الثلاثة وهكذا حتى سلسلة الثمانية، والرقمان الآتيان يشيران إلى سعة المحرك بالليترات على وجه التقريب.

وأكثر من هذا وضوحاً وقياماً بالوظيفة هو التسمية السائدة المتعلقة بسيارات أودي: أ4، أ6، وأ8. كل طراز على الترتيب أكبر من الذي قبله

وما يشير إليه الرقم يتعلق بتحديد عدد سلندرات المحرك. الكلفة، الأداء، والحجم كلها واردة بكل وضوح وبساطة. التسويق البسيط وإنسيابية الاسم التجاري تنبض بالحياة والعافية في بي إم دبليو والأودي ولكن ليس بعد في أفق أكبر صانع للسيارات على وجه الأرض. يقرر جون القيام بزيادة إلى كل من موزعي بي إم دبليو وأودي القريبين منه والقيام بعملية قيادة تجريبية. بالنسبة إلى جنرال موتورز فإنه يقرر أن المنظر يدعو للحيرة.

ما الذي كان ينبغي على جنرال موتورز القيام به لشدّ انتباه جون إلى منتجاتها؟ كيف كان يتعين على جنرال موتورز إعطاء ترتيب وتميز إلى 67 اسماً تجارياً، بعدم وجود أي إطار عمل تنظيمي؟ كيف كان على جنرال موتورز أن توجد تسلسلاً هرمياً يتم بمقتضاه معرفة وتحديد حجم السيارة أو قياس محركها؟ كيف كان بإمكان جنرال موتورز إيجاد فواصل نسبية في الأسعار ضمن الطرازات الموجودة في فروعها؟

إن ما كان يعرف بحجر عبور واضح (كناية عن خطوة في طريق التقدم)، شيڤروليه إلى كاديلاك، قد أصبح ضبابياً وبدون تميز.

إن الذي يلزم جنرال موتورز فعله هو أن تتحرك بفروع سياراتها الخمسة ذوات الأسماء الفرعية الكثيرة من المجال الكامن إلى المجال ذي الحيوية (سنقوم بتعريف هذين المجالين في الفقرة الآتية). ينبغي عمل هذا في خطوتين: أولاً، على جنرال موتورز أن تقر بأنه لا يوجد مبرر لوجود خمسة فروع. على الأكثر ينبغي أن يكون هناك ثلاثة. ثانياً، في ضمن كل فرع تحتاج جنرال موتورز لأن تعتمد توجهاً في المصطلحات والأسماء التجارية التي تشير إلى السعر، الحجم، والأداء بسهولة. لو عملت جنرال موتورز على القيام بذلك، فلربما كان جون قادراً على تقرير مكان انتمائه في التسلسل الهرمي في جنرال موتورز ولربما كان راغباً بتجربة قيادة واحدة من سيارات جنرال موتورز.

في هذا الفصل، سنقوم بفحص إعادة التوجيه، أي المهمة المنوطة بهدف التبسيط، التوضيح، أو التحديث الذي يمثله الاسم التجاري. سنرى أنه بخلاف الاستبدال (الفصل الرابع)، حيث عوضنا أحد المنتجات بآخر أو قمنا بتوحيد المنتجات المكملة لبعضها، وإعادة التعبئة (الفصل الخامس)، عندما جمعنا المنتجات وأجرينا تكاملاً لها فإن إعادة التوجيه يذهب إلى صلب الاسم التجاري بحد ذاته.

مجال (حيز) الاسم التجاري

في صلب الفهم لإعادة التوجيه هناك المجال الذي تعيش وتوجد فيه الأسماء التجارية «مجال الاسم التجاري» مثل الكلمة التي اشتقت منها، المجال التجاري يشبه إلى حد بعيد الوسط المحيط لمسافر في موقع السوق، منظر بعيد الذي يظهر في راحة واسعة أفقاً من خيارات الاسم التجاري. الإطار المتعلق بتعريف الوسط المحيط هو حاصل مجموع الأسماء التجاري عبر الكلية التي تضم كل الفئات الواردة في ذهن الزبون. هذا الوسط المحيط يمكن تقسيمه لأبعد من هذا إلى جزءين:

وسط محيط كامن ـ الوسط المحيط لكل الأسماء التجارية التي على علم بها الزبون.

الوسط المحيط الحيوي ـ الوسط المحيط لأسماء تجارية ذات صلة في فئات تقع في محلها، بمعنى، الأسماء التجارية ذات القابلية لأن تكون ضمن مجموعة الانتقاء بالنسبة للزبون، الآن أو في المستقبل، بحسب التصورات الموجودة حالياً لدى الزبون.

الوسط المحيط الكامن هو الذي يملك فيه الزبون علماً سنة بالأسماء التجارية الفرعية، لكنه لا يملك مخططاً أو لمحة بهدف تنظيم مصطلحات متفاوتة. فمثلاً مشكلة جنرال موتورز أن الستة والستين اسماً تجارياً يقبعون

في الوسط المحيط الكامن لدى جون. يفهم جون عادة أن بويك هو فرع للسيارات أعلى في التسلسل الهرمي ضمن جنرال موتورز من پونتياك أو أولدزموبيل. وما وراء ذلك فإنه يصاب بالحيرة.

بخلفية كهذه، فإننا نميز ثلاث فئات فرعية في إعادة التوجيه، وكل استراتيجية فرعية لها ثلاثة تبدلات (انحرافات) كل واحدة من هذه الاستراتيجيات الفرعية لها ميزة إيجابية على الوسط المحيط التابع للزبون.

انسياب الاسم التجاري

توضيح سبب الاسم التجاري لكونه يتضمن
تبسيط التصميم المعماري للاسم التجاري
إقصاء الأسماء التجارية الفرعية
استخدام تسمية توضيحية

مع انسياب الاسم التجاري، تتقلص أعداد الأسماء التجارية في الوسط المحيط الحيوي العائد للزبون وبهذا فإن البيئة (الوسط) تتصف بعدم التكديس وتصبح أكثر طوعاً. إن في جعل التصميم المعماري للاسم التجاري مستقيماً أو أكثر منطقية يسمح للزبون أن يحفظ ويسترجع ما يعد به الاسم التجاري بصورة أسهل. باستخدام الشروحات والمصطلحات التي تبعث برسالة واضحة عن وظيفة الاسم التجاري وغايته يجعل الإدراك لدى الزبون أسهل وأسرع في آن واحد. إن انسياب الاسم التجاري يجعل الإطار العام لحياة الزبون أكثر قليلاً من جهة الطواعية والإدراك.

تبسيط التصميم المعماري للاسم التجاري: إن إنسياب الاسم التجاري يمكن تنفيذه على مستوى الاسم التجاري من أجل غاية تبسيط الطرق التي يرى الزبون بها الاسم التجاري، والأكثر أهمية، تخفيض عدد الأسماء التجارية التي على الزبون أن يتعامل معها. إن انسياب الاسم التجاري يمكن

أن يكون مثلاً خالياً من العيوب وتحسين النوعية المستمر مطلباً أساسياً لمن يقوم بوظيفة التسويق في عالم اليوم.

يمكن للتبسيط أن يأخذ مكانه عند المستوى الأعلى للاسم التجاري أو أدنى منه وذلك بإقصاء أو توحيد الأسماء التجارية الفرعية. الفوائد من انسياب الاسم التجاري تأتي لتلعب دورها في مستويات ثلاثة: لمصلحة من يقوم بعملية التسويق (المسوّق)، لمصلحة القنوات ذات الشراكة، ولمصلحة الزبائن.

قبل محاولة تحقيق الانسياب للاسم التجاري، إنه لمن المهم معرفة عائق غير متوقع لهذا الانسياب: المقاومة الداخلية ضمن مكان العمل ذاته، وبشكل رئيسي من ضمن أقسام التسويق والمبيعات. المقاومة من الداخل مشروحة في مقالة سنة 1975 كتبها ستيڤن كير بعنوان: «الحماقة في مكافأة أ، في حين وضع الأمل في ب»[2]. مقالة كير تلفت العناية إلى اللغز الآتي: «افتراضاً، أننا نقوم بمكافأة أناس قاموا بما طلبنا منهم أن يفعلوه ولا نقوم بمكافأتهم لدى قيامهم بصنيع آخر. بينما يبدو الأمر بسيطاً للغاية ولا لبس فيه... ليس هذا على الإطلاق هو الطريق... كثيراً ما تعمد مؤسسات إلى خلق قوى دافعة (محفزة) تقود إلى العواقب غير المتوخاة وغير المقصودة وذلك بمكافأة السلوكيات غير المرغوبة وتثبيط السلوكيات المبتغاة».

تمثل نظرية كير واحدة من أكبر عقبات انسياب الاسم التجاري. فبعكس ما يمكن توقعه، فإن قسم التسويق، وكالة الإعلان، موردي دعايات البيع، قسم أبحاث السوق، وتنظيم المبيعات الموجودين في الشركة يتم مكافأتهم في الواقع بالتعقيد ومعاقبتهم بالانسياب. أكثر الشركات قد تعلن أنها تبتغي استبعاد المنتجات غير الضرورية، الالتزام بالمبادئ التي تحض على وجود كادر غير متهالك، وتقليص التكاليف إلى مستواها الأدنى.

هذه هي نظرية كير أ. لكن، التعقيد بحد ذاته يتطلب أناساً أكثر

وبالآتي سيسعى المديرون إلى توظيف أكبر في أقسامهم لتعزيز وظيفة مهمتهم. يتطلب التعقيد في العادة ميزانيات أكبر ويسعى المديرون عادة وراء تحويل أضخم لنشاطاتهم.

مع هذه السلبيات، هل هناك سبب عقلاني لتعاظم التعقيد؟ الجواب فيه من الإغواء بقدر ما هو ضار: يتمخض التعقيد عادة عن مكاسب على المدى القريب بالحجم وفي مقدار حصة السوق كما هو الحال لدى امتلاء خط الأنبوب وكما يؤدي توزيع النماذج المجانية والسعر التجريبي إلى مكاسب آنية (مؤقتة) في ذات الوقت الذي يدفع فيه بالتكاليف الإضافية نحو الأسفل. أضف وحدة تعبئة جديدة، ومن ثم واحدة أخرى. حدد خدمة جديدة بهدف توفيرها للجمهور. أوجد لائحة طعام جديدة في مطعم للوجبات السريعة. قم بإضافة طريقة جديدة في إصدار فواتير الهاتف النقال. هذه أمور ملموسة ويمكن مشاهدة النتائج الإيجابية ذات المدى القصير بينما العواقب ذات المدى البعيد تكون غالباً مخبأة ومؤجلة.

الخطر هو في الرد الذي سيصدر عن منظمات البيع والتسويق مثلما يتوقع كير: سيأخذون الاسم التجاري الجوهري ويجعلونه أكثر تعقيداً ويقطعونه إلى شرائح لأنه يكافئهم بميزانية أكبر وجهاز متعاظم حتى لو كانت هذه النتائج قصيرة المدى. سيكون رد المديرين «ارتجاء أ ومكافأة ب» بفعل ب.

بينما يمكن القول إن جنرال موتورز قد حصلت على شيء من الفسحة لأن تركيبة فروعها بدت مقبولة في وقت ما، فليست الحال هكذا في حال واحدة من أكبر الاندماجات في العالم واستراتيجية الاسم التجاري المنبثقة. فالإعلان عن اندماج كل من شركتي أكسون وموبيل في كانون أول/ ديسمبر 1998 مثّل تشكيل شركة صناعية هائلة والارتباط ما بين اسمين تجاريين اسطوريين. شكّل هذا الاندماج منشأتين متوازيتين مع القليل من الاختلاف

في المنتج الحقيقي. كان لدى إكسون 8500 محطة وقود ولدى موبيل نحواً من 7500. الكيان بمجموعه سيمتلك تركيزاً كافياً في السوق يمثِّل 26٪ من المحطات في نيوجرسي، 22٪ في كونكتيكت ونيويورك[3].

وفر الاندماج فرصة مثالية لانسياب الاسم التجاري بإطلاقه عن كيان واحد مفرد. الاسم القوي الذي يمكن أن تكتب له الحياة سيمتلك حجماً هائلاً في اقتصاديات السوق. بحضورها الدولي الأكبر، بدا الاسم التجاري إكسون العلامة التجارية المنطقية التي يمكن أن يكتب لها الاستمرار. مع هذا، اختارت الشركة الاندماجية وضعاً مختلفاً، في إعلان صدر في الثاني من كانون أول/ ديسمبر 1998 قال متحدث باسم الشركة: «كل من الاسم التجاري إكسون وموبيل يمتلك اعترافاً على مستوى العالم ومشهور بجودته. بينما لا تتوفر لدينا أي نية لإنفاق الأموال على أي إعادة للتسمية كبيرة، فإننا نتوقع أن الأسماء التجارية بمرور الوقت قد تستخدم بناء على أسس مختلفة من قبل السوق، المنتج، و/أو بما توفره»[4].

كيف يمكن أن تختلف موبيل وإكسون عن بعضهما؟ هل سيكون بين منتجاتهما اختلافات حقيقية؟ هل سيكون البنزين 87 أوكتان مختلفاً حقاً في تركيبته عن بنزين إكسون 87 أوكتان؟ هل سيتنافسان عند نقاط مختلفة تتعلق بالسعر؟ ينبغي الإجابة عن هذه الأسئلة بأجوبة مقنعة قبل التأمل والتفكير في التكاليف وتعقيدات الحفاظ على المسميين التجاريين. الدرس الجوهري في هذا: فيما عدا وجود أسباب ملزمة ومتمايزة لفعل غير ذلك، فإن تبسيط التصميم المعماري للاسم التجاري والمصطلحات له التفضيل بالنسبة إلى وجود قطاعات وتعقيدات.

التخلص من الأسماء التجارية الفرعية: بالمقارنة إلى استراتيجية موبيل/ أكسون، تأمل قرار ديملر كرايزلر في أواخر 1999 بتصفية الاسم التجاري التاريخي بلايموث. قررت إدارة ديملر كرايزلر الأمريكية أن الاسم بلايموث

ببساطة لم يعد له مبرر للبقاء من وجهة نظر الموزع أو المستهلك. لقد عاش الاسم لمدة أطول من فائدته والمعنى الذي كان وراءه. فالطرازات المتعددة من بلايموث بما في ذلك الشاحنات الصغيرة المغلقة والسيارات شبه الصغيرة المسماة نيون تم تسويقها وبيعها في أشكال مطابقة لها تماماً من قبل فرع دودج الأقوى. بهذا التبسيط، امتلكت ديملر كرايزلر أربعة أسماء تجارية فرعية قوية ومتمايزة في ما بينها تحت الأسماء التجارية للشركة: جيب، دودج، كرايزلر، ومرسيدس - بنز.

استخدام اسم تجاري يفيد الشرح: أخيراً، يمكن الوصول إلى انسيابية للاسم التجاري ببساطة لدى شرحنا ما يعنيه هذا الاسم. الاستعمال المتأني للتسمية التجارية التي تفيد الشرح يمكن أن تكون سبيلاً إلى انسيابية فعالة تخدم حضور هذه التسمية وتبسط الاتصالات الموجهة للزبون.

لم يستطع أحد أن يبز المسوّقين للمنتجات المنزلية الرائدة في التسمية ومهارة الاستعمال للأسماء التجارية التي تفيد الشرح.

كدليل ملموس على ذلك تأمل في هذه المنتجات:

ايزي أوف Easy Off (التخلص السهل) منظف فرن الغاز

ليكويد پلامر Liquid Plumr (سائل عامل الحدادة) منظف مجاري المياه

أوف! OFF! (هيا من هنا) طارد للحشرات

كوميت مالتي Comet Multi (شهاب متعدد) منظف للغرف

وول لايت Woolite (لطيف على الصوف) منظف للسجاد بخطوة واحدة

ويندكس Windex منظف الزجاج الخارجي

بلو كورال Blue Coral (المرجان الأزرق) منظف أقمشة المفروشات

إن مصطلحات التسمية التجارية التي تفيد الشرح تكاد بذاتها تحل محل

الحاجة إلى الإعلان التجاري لذكر مزايا المنتج. «خطوة واحدة»، «التخلص السهل»، و«التنظيف ـ الجاف» كلها تبعث برسالة قصيرة مضمونها ما يعد به أساساً المنتج وعن مزيته.

يمكن استعمال التسمية التي تفيد الشرح في قطاعات أخرى كذلك. عندما يشاهد المسافر الاسم التجاري يونايتد إيرلاينز (الخطوط الجوية المتحدة) فمؤدى المعنى هو الخدمة الشاملة، شركة رئيسية للنقل الجوي تقوم باستخدام طائرات من الحجم الكبير. عندما يرى المسافر نفسه إلى اسماً آخر ليونايتد مثل شاتل Shuttle، فما يعنيه لديه رحلات أقصر، طائرات أصغر حجماً، وخدمة أقل شأناً. وعندما ينظر المسافر نفسه إلى لوحة يونايتد اكسپرس United Express سيتبادر إلى ذهنه أيضاً طائرات أقل حجماً تطير ما بين مطارات في المنطقة نفسها، لا وجود لخدمة الطعام والشراب على متن الطائرة. في كل حالة، تشير التسمية التجارية التي تفيد الشرح إلى نوع الخدمة أو المهمة الوظيفية المتوضعة فيها داخل الاسم التجاري بحد ذاته. إن الاسم التجاري، غايته، ولماذا ينبغي على الزبون شراؤها كلها ملفوفة ضمن الهوية الشاملة لهذا الاسم التجاري. إن استخدام التسمية التجارية التي تفيد الشرح قد تبدو عابرة سبيل لكن تأثيرها يمكن أن يكون واسعاً في التقليل من حيرة الزبون وفي تبسيط الوسط المحيط للاسم التجاري.

التوسع الرأسي (العمودي)

أن توسيع ما يمكن أن يصل إليه الاسم التجاري يتيح للمسوّق أن يطيل ويوسع العلاقة بين الزبون والاسم التجاري بطرق متسقة ومنطقية. إنها مثل صديق قديم يستطيع فجأة أن يقدم لك أكثر من ذي قبل ويجعلك أقل همّاً في حدود أمر ما. إن التوسعات الرأسية هي ببساطة سبيل لفعل أكثر مما يتمناه الزبون، وهذا يمكن أن يستند على واحد أو أكثر من اختلافات ثلاثة:

التوسعات التي تقف التكنولوجيا وراءها.

مجموعة مظاهر جديدة.

توسعات من خلال القنوات.

في مواجهة موجة التسويق الموجه والملاءمة الكاملة، فإن إعادة توجيه العلامة التجارية لجعلها أكثر قابلية ليصل إليها عدد أوسع من الزبائن وفي ظل الظروف الصحيحة يمكن أن تكون مجدية في عصر التسويق المبني على الاستبدال. الأمثلة الآتية المأخوذة من صناعة السيارات تعرض لهذه النقطة.

التوسعات التي تقف التكنولوجيا وراءها: يمكن لأوجه السبق في التكنولوجيا أن تتيح للمسوّق إمكانية تغيير طبيعة المنافسة الخاصة بالاسم التجاري. توفر التكنولوجيا فرصاً لإضافة مظاهر جديدة، إمكانيات أحدث، أو حتى تخفيض التكاليف إلى نقطة لم يكن من الممكن الوصول إليها من قبل.

بالنسبة للكثير ممن يشترون السيارات والذين ليسوا ضمن الأثرياء المعروفين هناك «مجموعتان لأسماء تجارية» ترد في الخاطر. الأولى السائدة («يوماً ما سأمتلك مرسيدس أو بي إم دبليو») والأخرى التي تقر بالزمان والمكان («احتاج إلى سيارة جديدة هذه السنة؛ أعتقد أنني سأقوم بتجريب قيادة توراس وكامري») إن إعادة توجيه اسم تجاري لجعل إمكانية الوصول إليه أكبر تستطيع أن تحل محل هاتين المجموعتين المتعلقتين بأسماء تجارية باسم تجاري يعطي الزبون «ممراً للهجرة» من الحاضر إلى المستقبل دونما الاستغناء أبداً عن اسم تجاري واحد. (هذا هو المعادل المعاصر لاستراتيجية جنرال موتورز القديمة ذات الفروع الخمسة المتميزة).

هذا يفسر جزئياً العودة الأخيرة لاسم مرسيدس تجارياً.

حتى سنة 1986 حظيت مرسيدس بنز بالمقدمة على رأس هرم المستوردات الفاخرة. لم يكن السعر ذا أهمية. الإبتكارات المقامة على

الهندسة ومعايير الأداء كانت تعني أنه حتى لو كان محرك سيارة المرسيدس العظيم قوة 328 V-8 حصاناً كافياً بأكثر من اللازم للجميع باستثناء قلة من المتحمسين المتعطشين لقوة المحرك، فقد تم بناء محرك V-12 أي اثنا عشر سلندراً. كما يخرج اثنان من الهوائيات من خلال واقي الصدمات الخلفي عند جعل السيارة في وضعية الرجوع للخلف. تمت إضافة هذه السمة للتوضيح بأن حدود المركبة من الخلف قد تمت حمايتها ضد الخدش أو الاصطدام، كان الترويج لمرسيدس فارضاً نفسه ومتزمتاً، وكان السعر فلكياً.

مارست مرسيدس ما يدعوه بيتر دراكر «التسعير المستند إلى الكلفة» خذ ما شئت من الكلفة لإنتاج سلعة ما، أضف هامشاً ربحياً جذاباً، ومن ثم انطلق، فلديك الآن سعر للبيع. لكن تويوتا لكزس بدّلت قواعد اللعبة في سنة 1986 بما يطلق عليه دراكر «التكاليف المستندة إلى السعر». استطاع بحث الزبون أن يحدد طلباً مستمراً على أصناف المرسيدس الفاخرة عند نقطة سعر أدنى من 40000 دولار أمريكي، لذا دفعت الحاجة إلى سعر خاص بطراز لكزس LS 400 سيدان عند 38000 دولار بالمنتج نحو التطوير. المجموعة المتحصلة من الكمالية والسعر أرسلت أمواجاً تبعث على الصدمة في السوق، بحيث أضحى من الذكاء ابتياع لكزس بدلاً من المرسيدس ذات السعر المرتفع والهندسة التي تفوق ما هو مطلوب.

بعد خمس سنوات من هبوط في حصة السوق، اعتمدت مرسيدس في سنتي 1991 ـ 1992 تكنولوجيا مكنت من السيطرة على التكاليف، واستهدفت قائمة أسعار جعلت اقتناء سيارة مرسيدس أكثر يسراً. (بني هذا على جزء غير صغير من دراسة مرسيدس للتصميم الياباني، التصنيع، والممارسات اللوجتسية). أعادت مرسيدس توجيه علامتها التجارية من كونها «أفضل هندسة سيارة في العالم» إلى السيارة التي لا تجعلك «تضحي بشيء» (بافتراض أنه لا يزال بإمكانك تحقيق الحلم بامتلاك مرسيدس دونما حاجة إلى دفع ثمن ما كانت عليه المرسيدس في السابق).

بحلول 1994، عندما دفعت مرسيدس أسعارها «لفئة ج» نحو الأسفل إلى 31000 دولار أمريكي، ازدادت المبيعات بنسبة 60٪ في سنة واحدة حين أتاح المشترون الذين كانوا ضمن الاستثناء سابقاً المجال لاختيارهم للاسم التجاري المستقبلي لأن يصبح أيضاً خيارهم في الحاضر. إعادة التسعير هذه التي مكنت من إعادة التوجيه، تم تطبيقها من خلال زي دعائي جعل الاسم التجاري أكثر إتاحة وأقل من أن يكون في برج عاجي، وسمح لمستهلكين أكثر (وخصوصاً الأقل سنّاً) لكي يوحدوا أو يبسطوا علاقتهم بالاسم التجاري ضمن هذا القطاع المهم. لقد سمحت لهم لأن يصبحوا زبوناً لاسم تجاري لا يحتاجون بعد الآن لأن يسبقوه في النماء حيث يستمرون بمبادلة السيارات على مدى السنوات. أخذ هذا المضمون خطوة للأمام مع تقديم المرسيدس ML 320 مركبة للاستعمال الرياضي، صنعت في معمل يعد روعة فنية يقع في الباما بهدف تخفيض تكاليف التجميع. الآن يستطيع مشتري المرسيدس عدم الانتقال فقط للأعلى ضمن ممر الهجرة لسيارات الركاب ولكن أيضاً أن لايتخلى عن هذا الامتياز إذا عرضت له سيارة على جانب الطريق وتملكته رغبة في شرائها. في أثناء عملية عودة إعادة التوجيه هذه، قامت مرسيدس بتوسيع قاعدة زبائنها باتجاه مستهلكين أحدث سناً مع قيمة أكبر على المدى البعيد إذا أخذنا بالحسبان عدد السيارات التي سيبتاعونها خلال حياتهم. خدمة الطرود المتحدة يونايتد پارسل سرڤيس أطلقت مثالاً آخر على التوسع الرأسي الذي تقف التكنولوجيا وراءه. يونايتد پارسل سرڤيس وهي أكبر خدمة لايصال الطرود في العالم، صنعت لنفسها سمعة تحسد عليها من وراء إيصالها الطرود والرسائل / الوثائق منذ إحداثها في شمال غرب المحيط الهادئ سنة 1907. يمكن للطرود أو الوثائق أن ترسل بواسطة يونايتد پارسل سرڤيس في الولايات المتحدة وعبر العالم على عدة أوجه من أزمان التوصيل: ذات اليوم، الصباح المبكر لليوم الآتي، اليوم الآتي، بعد يومين، وهكذا. مع يونايتد پارسل سرڤيس يستطيع المرسل أن ينتقي الوقت اللازم

للإيصال وعلى الشركة أن تتولى الباقي.

أدخل إلى هذه التركيبة من خيارات الايصال الفيزيائي ظهور الإرسال الإلكتروني للرسائل والوثائق عبر الإنترنت. قد يظن أحدهم بسرعة أن هذا يدع يونايتد پارسل سرڤيس بدون استراتيجية بخصوص عملها. مع التوسع الرأسي المدفوع بالتكنولوجيا، ثبت بأن الحال ليست هكذا. في سنة 1998، قدمت يونايتد پارسل سرڤيس خدمة إيصال جديدة: هي تبادل وثائق يونايتد پارسل سرڤيس. مع تبادل الوثائق يستطيع زبائن يونايتد پارسل سرڤيس أن يؤثروا في الإرسال الإلكتروني للوثائق والرسائل بوجود هذه المزايا:

- الإرسال الإلكتروني أسرع بكثير ومأمون.
- مراقبة مفصلة وتتبع من نقطة لأخرى متضمن في الخدمة.
- تم توفير التأمين للزبون ضد خسارات العمل الناتجة من العبث بأي إرسال أو استلام.

لقد احتلت يونايتد پارسل سرڤيس موقعاً لتستفيد من أي تحول نحو الإرسال الإلكتروني للرسائل والوثائق عوضاً عن الشحن التقليدي للنسخ الورقية. بالإضافة، تعزز اسم يونايتد بارسل التجاري وتم إغناؤه بهذا التوسع الأفقي. إن التوسع الأفقي لا ينطبق فقط على الأصناف ذات السعر الكبير مثل السيارات.

مجموعة مظاهر جديدة: باعتبارها الصورة المصغرة لامتياز يخص الأطفال، تواجه غيربر Gerber الحتمية القاضية بكبر أعمار مستهلكيها وابتعادهم عن كرسي الطعام العالي والامتياز الذي يحظى به اسمها التجاري. أدخل إعادة التوجيه في شكل توسع رأسي؛ غيربر للكبار قطعت على نفسها هذا الوعد: «كونك تسير سيراً حسناً في السوق لا يعني التضحية بالتغذية في سبيل الراحة. مع أصابع الطعام من غيربر للكبار فإنك تحصل على كليهما». باتخاذ الوصفات التقليدية لدى غيربر إلى أصابع للطعام تم الإتيان بمجموعة

لها مظهر جديد بالكامل بالنسبة للمنتج وفتح سوق جديد.

يمكن أيضاً إعمال مجموعة المظاهر الجديدة بتقليص أو تضييق ما كان يقدمه سابقاً الاسم التجاري. حالة عند هذه النقطة نجدها لدى سلسلة مطاعم تريكونس بيتزا هات. حيث الأماكن لا تفضي إلى مطعم لبيتزا هات في الحجم الكامل، يوجد لدى هذه السلسلة الآن الخيار في افتتاح وحدة بيتزا هات اكسبرس مع لائحة طعام وشراب محدودة، ودون وجود طاولات للخدمة. ويقوم البناء الأصغر بتقليص نفقات الإنشاء.

توسعات من خلال القنوات: يمكن للتوسعات الرأسية أن تتأثر باستراتيجية من خلال القنوات أيضاً. فمثلاً وول مارت Wal-Mart هو أكبر تاجر مفرق في العالم بحجم مبيعات سنوية لطالما حلقت فوق المئة بليون دولار. هناك بعض التكنولوجيات مثل الإيصال في الوقت المحدد، استبعاد الرجل الوسيط، والاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات التي استعملها وول مارت ليحتل موقعاً في صدارة هذه الصناعة. لكن كما غطى وول مارت البلاد بمحالّ بيع عملاقة تمنح الحسومات، فالمسوق الحاذق لا يزال يبحث ما وراء هذا الموقع المسيطر.

أعلن وول مارت عن خطط لافتتاح منافذ بيع أصغر تبلغ مساحتها 40 ألف قدم مربع (3500 م2 تقريباً) للتنافس مع محالّ البقالة ومستلزمات البيت والمجمعات الاستهلاكية. ستبيع هذه المحالّ تشكيلة محدودة من مواد البقالة وعموم السلع وتتولى تشغيل صيدليات تصرف الأدوية للمشترين وهم في سياراتهم. الانتقال إلى متاجر أصغر يفسر اهتمام وول مارت بأن شكل الحملات الأكبر ليس مريحاً لبعض أنواع المتسوقين أو طلعات التسوق. قال لاي فيتزيمونس النائب الأول لرئيس وول مارت «إننا نفقد الكثير من الزبائن لأن المركز الواسع فيه الكثير من الحركة وليس مريحاً»[5].

الاستنتاج الجوهري هو أن التوسعات الرأسية، التي تختمر في الذهن

ويتم تنفيذها على نحو صحيح تستطيع أن توسع حسن استخدام الاسم التجاري وقاعدة الزبون. هذه ميزة مركزية بالنسبة لمن يقوم بالتسويق. أكثر أهمية بإمكان نفس هذه الخطوة أن تبسط الوسط المحيط الحيوي للاسم التجاري بالنسبة للزبون والتي هي أكبر مساهمة لهذه الاستراتيجية. عموماً، هذه أداة تمتلك القوة ضمن ما لدى المسوق من أسلحة في جعبته.

إعادة التوجيه المتقطع

إن تغيير جوهر ما تعد به العلامة التجارية الزبون يتيح لمسوق هذه العلامة أن يوسع بشكل أساسي العلاقة التي يمكن أن يحصل عليها المستهلك مع العلامة التجارية وذلك بالتعرف إلى مزية خفية لهذه العلامة. على نحو متكرر، هذه العملية الوظيفية توسع من محتوى أداء العلامة التجارية بحيث إن بمقدور المستهلكين أن يحذفوا علامة تجارية بأكملها من وسط العلامة المحيط الحيوي. إن إعادة التوجيه (التمركز) المنقطع يمكن أن يأخذ ثلاثة أشكال:

استخدامات جديدة.
عمليات وظيفية جديدة.
مناسبات جديدة.

إن أكثر تنوع من إعادة التمركز توجد فيه إمكانية المخاطرة وأكثرها مغامرة هو إعادة التمركز غير المتصل؛ هذا يعني قطع العلاقة بوضوح مع الماضي. هذا ليس تطوراً وإنما ثورة. إن هذا انقطاع لما كان الاسم التجاري يمثله. بالتأكيد، هذه هي التسمية المكافئة للهجرة إلى بلد جديد حيث اللغة، المنافسون، وظروف العمل مختلفة بالكامل وجديدة. مع كل المخاطرة الموروثة، فإن إعادة التمركز غير المتصل قد تكون مجزية للغاية بسبب توفيره حياة جديدة بالكامل لاسم تجاري.

استخدامات جديدة: إن الاسم التجاري المهيب المسمى آرم آند هامر

بيكينغ صودا (بيكربونات الصوديوم) هو حالة للدرس في إعادة التمركز غير المتصل، بيكربونات الصوديوم هي قوام هام لصنع الخبيز في البيت وظلت آرم آند هامر لوقت طويل زعيمة السوق. هنا تكمن المشكلة. فالكمية اللازمة من بيكربونات الصوديوم لتحضير ثماني دزينات من البسكويت المنزلي قياس 2 إنش هو مقدار ملعقة شاي. بالاستناد إلى هذا المقياس، فعلبة واحدة من الوزن التقليدي واحد ليبرة من آرم أند هامر بيكينغ صودا تحتوي على 908 تحضيرات فردية من بيكربونات الصوديوم. لا يحتاج الأمر لقفزة كبيرة حتى يتم الاستنتاج بأن الاستهلاك المنزلي لبيكربونات الصوديوم سيؤدي إلى أن تدوم العلبة الواحدة زمناً طويلاً.

بإدخال إعادة التمركز غير المتصل. أدرك المسوّقان في آرم آند هامر تشيرش ورايت أن مرجعية إضافية لبيكربونات الصوديوم كانت في قدرتها على امتصاص الرائحة الكريهة. برؤيتهم لفرصة جديدة، اقترحت حملة دعائية جديدة وضع العلبة الحالية في إنتاج آرم آند هامر في الثلاجة بهدف امتصاص الروائح الكريهة وشراء علبة أخرى بدلاً منها لغرض الخبيز. فتح هذا أمامه سوقاً جديداً بالكامل لهذا المنتج. لقد حصلت إمكانية لاختصار الدورة الزمنية لإعادة الشراء بسبب هذا الاستبدال اعتماداً على هذا التمركز الجديد الذي أخذ موقعه كمزيل للرائحة. باقتناص هذه النزعة، وضعت آرم آند هامر على أحد طرفي العلبة توصية مفادها «للاستبدال بعلبة طازجة كل ثلاثة شهور» إلى جانب مفكرة سهلة الاستعمال لوضع علامة عن تاريخ الاستبدال المفترض. تعاظم هذا بعد ذلك بوعاء خاص مع «فتحات مانعة للتسرب» وضع عليه علامة تفيد بأنه العبوة الخاصة بالثلاجة ـ الجمادة.

لتوسيع استخدام المنتج لأبعد من هذا الحد بإعادة تمركز غير متصل آخر، أضيف عمود على علبة بيكربونات الصوديوم يدعم استعمالها كمضاد للحموضة؛ «بيكربونات الصوديوم آرم آند هامر فعالة كمضاد للحموضة لتخفيف حرقة القلب، حموضة المعدة و/أو عدم هضم الحموض». بثلاثة

اقتراحات بسيطة، بيكربونات صوديوم، مزيل للرائحة، ومضاد للحموضة، وسع هذان المسوّقان الداهيتان (الماكران) مجال وفائدة الاستعمال لمنتج بسيط بطريقة فعالة ومترابطة. إذا ذهبت للمجمع الاستهلاكي اليوم، فلعلك تجد علامة آرم آند هامر التجارية في شكل معجون أسنان، صابون سائل لتنظيف الملابس، سلة مهملات خاصة بالقطط، علكة لبان للعناية بالأسنان، ومزيل للرائحة / مضاد للتعرق. لقد أعادت آرم آند هامر بدهاء تمركز علامة تجارية واحدة ووسعتها لتواجه حالات وظيفية جديدة وقاعدة أوسع من الزبائن.

حالات وظيفية جديدة: مثلما هي حال بيكربونات الصوديوم، وجد منتجٌ آخر يعود للقرن التاسع عشر حياة جديدة في إعادة التمركز غير المتصل: باير اسبيرين أو (أسبرين باير). إحدى مرجعيات (مزايا) الاسبرين هي قدرة هذا العقّار على تسييل الدم. لطالما اعتبر ذلك أحد سلبياته، أضحى بعد ذاك سِمة للتسويق عندما أظهرت الدراسات أن المرضى الذين يواجهون خطر نوبة قلبية أو جلطة حصلوا على نتيجة بتناولهم حبة واحدة من الأسبرين يومياً. وأشارت الدراسات السريرية إلى أثر يفيد في تقليل حصول نوبة قلبية أو حدوث جلطة إذا تم اعتماد استعمال الأسبيرين كل يوم. بتسويق هذه المزية، شجعت باير المستهلكين على البدء باستهلاك الأسبرين بشكل اعتيادي وعلى أسس دائمة فاتحة بذلك فرصاً جديدة أمام هذا الاسم التجاري الجليل.

باستغلالها لهذه الحالات الوظيفية الجديدة، اتخذت باير الخطوة الإضافية بعرضها عقاراً يدعى إسبيرين ريجمين باير (نظام اسبرين باير)، وهو منتج مشمع يؤخذ في وقت معين صمم من أجل الاستعمال اليومي. المؤيد النظري لهذا المنتج يفترض: «ينصح به الأطباء للاستعمالات العادية. صمم خصيصاً لأولئك الذين يتبعون نظام أسبرين، أو حسب وصفة الطبيب الذي يعالجك».

مثال آخر عن إعادة التمركز غير المتصل من خزانة الدواء هو عقار تامز TUMS آنتي أسيد (المضاد للحموضة). في حين أعادت آرم آند هامر إعادة تركيز منتج للخبيز كمضاد للحموضة، كذلك أعيد تمركز عقار تامز من كونه مضاداً للحموضة إلى كونه مصدراً للكلس الذي يمكن الحصول عليه دون تناول أطعمة تحتوي على الدسم. هذه المزية الغذائية تم تسليط الضوء عليها لأجل النساء اللواتي يمكن أن يتعرضن للإصابة بهشاشة العظام أكثر.

في حين أن آرم آند هامر، باير، وتامز كلهم أعادوا تمركزهم بطريقة جديدة من حيث الأساس، فقد كانت كوكا كولا قادرة على تحقيق إعادة تمركز مبني على موقع له نفس المؤيدات، ألا وهو المناسبات التي يتم فيها استخدام المنتج.

مناسبات جديدة: أظهرت دراسات أبحاث السوق أن كوكا كولا كانت تستهلك في كل الأوقات من اليوم باستثناء وقت تناول وجبة الفطور. في هذه المناسبة الوحيدة، ببساطة لم يفكر المستهلكون في كوكا كولا أو وضعوها ضمن مجموعتهم من بدائل المشروبات. كنتيجة لهذا وجدت كوكا كولا في هذا فرصة يمكن استغلالها.

أولاً استهدفت كوكا كولا على نحو صحيح القهوة كمنافس. ورأت فيها مشروباً ساخناً محلى بالسكر يحتوي على الكافائين وغامق اللون، بينما الكولا كانت مشروباً بارداً محلى بالسكر يحتوي على الكافائين ولونه غامق. لماذا إعادة تمركز الكولا كبديل كان يعتبر السؤال المخالف للأعراف. كل مواد مقادير خلطة المشروب متماثلة تماماً وموجودة. بالتعاون مع سلسلة مطاعم رئيسية في مجال الوجبات السريعة، بدأت كوكا كولا بإذاعة دعايات تفترض تناول شطيرة الفطور المعروفة في مطاعم هذه السلسلة مع مشروب الكولا بدلاً من القهوة. كانت الحملة موفقة وإن كوكا كولا تفتح الآن طرقاً لها فيما كان .بالأمس القريب سوقاً عقيماً.

صدرت انطلاقة جريئة لإعادة التمركز عن شركة الهاتف المحمول كوال كوم في شكل وحدة مجمع رقمي بحجم اليد PDQ. إعادة التمركز غير المتصل هذه كانت لعبة مزدوجة ضمت إليها كلاً من عمليات وظيفية جديدة ومناسبات جديدة في عرض ضمن مجموعة واحدة. الدخول الجديد لهذا الهاتف اللاسلكي جمع بين جهاز الهاتف النقال التقليدي مع الظاهرة الناجمة التي دعيت الدليل المعاون الرقمي الشخصي بحجم راحة اليد. استناداً إلى شركة كوال كوم، فإن جوهر الوحدة الجديدة هو جهاز بحجم راحة اليد بسعة 2 ميغا من الذاكرة القابلة للاستعمال RAM (Random Access Memory) مع معظم نظام تشغيل حالي يعمل على جهاز بحجم راحة اليد. مع الجهاز الجديد PdQ، يستطيع المستعمل ببساطة أن يسترجع شاشة دفتر العناوين، ينقر على الاسم بالمِرقم (القلم الذي يستخدم للنقر) ويتم بهذا طلب رقم الهاتف العائد لاسم الشخص المطلوب، رغم أن وحدة الهاتف التقليدي تخدم هدفها الطبيعي كمحطة دائمة، لكن تم تعزيز مكانتها بحيث صارت تعيد شحن البطاريات. مع الـ PdQ أضافت كوال كوم عمليات وظيفية جديدة ووسعت من مناسبات وأوقات الاستعمال بتبسيط وزيادة مقدار الفائدة من استعمال الهاتف. بالمجاراة مع تقدم وفتح جديد كهذا، ارتفع سعر الـ PdQ ألف دولار عما كان عليه محققاً بذلك هامشاً جميلاً بالنسبة للمصنّع أعلى من الأسعار التي وصلت للقاع للكثير من وحدات الهاتف النقال التقليدية.

بالسير في توجه كوال كوم خطوة واحدة إلى الأمام، أحدث دونا دوبينسكي وجيف هوكينز اللذان أوجدا أساس أجهزة الكمبيوتر بحجم راحة اليد شركة جديدة في سنة 1999 سميت هاندسپرينغ. استصدرت المؤسسة الجديدة شهادة (براءة) اختراع لنظام التشغيل الجديد هذا وطورت الأداة المحمولة باليد المسماة فايزور (أفق) والتي قامت بتأدية كل الوظائف الرئيسية لـ PdQ مع لمسة رائعة: وهي إضافة حيز ضيق (ثقب) والذي مكّن مستعمل فايزور أن يضيف قطعاً إضافية أخرى مثل:

- جهاز لسماع الموسيقى MP3
- إمكانية توجيه ضمن الاستقبال التلفزيوني
- هاتف نقال
- مستقبل المكالمات الهاتفية (بيجر)
- ألعاب ڤيديو
- معدل لاقط الصورة
- معدل موجات الراديو
- معدل ذبذبات تردد الهاتف (مودم)
- موجه عن بعد متعدد المهام Universal Remote

هؤلاء السباقون يستخدمون أطرافاً خارجية لتطوير هذه الإضافات. وبوجود تسعير جريء للغاية لجهاز فايزور يراوح ما بين 149 دولاراً إلى 249 دولاراً، فلا بد أن يكون هناك استمرارية لمثل هذه التحسينات. أخيراً بأخذ طرف من النجاح الباهر للكمبيوتر إيماك من إنتاج آپل كمبيوتر فإن أجهزة فايزور الأخيرة هذه ستعرض في السوق في خمسة ألوان: أزرق، أخضر، برتقالي، رصاصي، وبلون الجليد الأبيض.

عندما نأخذ كل الاستراتيجيات الفرعية الأساسية التي تم تغطيتها معاً في هذا الفصل ـ انسياب الاسم التجاري، التوسع الرأسي، وإعادة التمركز غير المتصل ـ فإن مجمل الأثر قد يكون دراماتيكياً. فالوسط المحيط الحيوي للأسماء التجارية في ذهن الزبون قد لا يبقي إلا حيزاً ضيقاً لأسماء تجارية يمكن أن تجد لها مكاناً في المستقبل. إن حاجة الزبون لأن يظل على دراية حاضرة بعدة أسماء تجارية يمكن الاستعاضة عنها غالباً بالتركيز على اسم تجاري واحد. إن عناصر ثقة الزبون وراحته مع الاسم التجاري يمكن لها أن تتعاظم. بالإجمال فإن الزبون يحمل عبئاً أقل شأناً ويحظى المسوّق بحصة إجمالية أكبر في السوق.

هل تتم إعادة التمركز أم لا؟

قد تكون إعادة التمركز الأكثر خطورة وتطرفاً من بين عناصر التسويق البسيط الأربعة، لكنها في الوقت ذاته يمكن أن تكون مجزية أكثر من غيرها. على الأقل، يتوجب على الذين يعملون في التسويق اليوم أن ينفذوا من خلال تنوعات العلامة التجارية ويسألوا الأسئلة تلك ذات الصلة:

هل نستطيع الاستفادة من تبسيط التصميم المعماري للاسم التجاري؟

تدب التعقيدات في الوسط المحيط للاسم التجاري بمرور الزمن وتأخذ مهمة التبسيط جهداً صلباً ومركزاً. هل أصبح التصميم المعماري للاسم التجاري وهيكله معقداً وحجر عثرة عبر الأيام؟ هل علاماتنا التجارية الفرعية عفا عليها الزمان ولابد من إلغائها؟ هل نحن نستخدم التسمية التجارية التي تفيد الشرح إلى أقصى مدى في دعايتنا، تعبئتنا، ومستلزمات نقطة البيع؟ التبسيط هو مثل جدول ماء يقوم بتنظيف المنزل أو تنظيم المكتب. إذا تم تجاهله لوقت طويل فإن النتائج ستكون سلبية. ولأجل تفعليه (أي التبسيط) يأخذ الأمر جهداً مركزاً.

هل هناك توسعات رأسية للاسم التجاري ناضجة من أجل استغلالها؟

ما هي التكنولوجيات (التكنولوجيات) التي أصبحت في السوق والتي يمكنها أن تكون ذات فائدة بالنسبة للاسم التجاري؟ هل بإمكان مجموعة سمات حديثة أن تضاف إلى الاسم التجاري بحيث تعزز أو توسع من جاذبيته؟ ما هي قنوات التوزيع الجديدة التي أصبحت في دائرة اللعب والتي يمكن أن توسع من جعل الاسم التجاري أكثر فعالية.

هل ينبغي التفكير في إعادة التمركز غير المتصل؟

هل نضج الاسم التجاري إلى حد بلوغه نقطة تصير معه حاجة لعمل شيء راديكالي لإعادة شحنه بالطاقة والحيوية؟ هل هناك استخدامات أساسية

جديدة أو مسوّغات تجيب عن المسألة في ما إذا كان ينبغي شراء منتجات هذه العلامة التجارية؟ هل يمكن تقديم حالات وظيفية جديدة بالكامل لأبعد مما تقف لأجله العلامة التجارية. على مدى التاريخ؟ هل هناك مناسبات ندية بالكامل أمام العلامة التجارية لكي يتم استعمالها فيها أو لم يستهدفها الزبائن من قبل؟

إن إعادة التمركز غير المتصل يحمل في ثناياه مخاطرة لأن يأخذ بالاسم التجاري ليقفز به إلى أرض جديدة بالكامل وهذا يحتمل أن يكون فشلاً. ذات مرة جربت كاديلاك أن تقدم سيارة صغيرة سميت سيمارون The Cimmaron وثبت أن ذلك لم يكن إلا فشلاً ليس له قرار. ديتو من إنتاج آپل نيوتن، الكمبيوتر الصغير الشخصي لآي بي إم، الكولا الجديدة، السكاير التي لا دخان لها من بريميير، والهواتف ذات الصورة من إيه تي أند تي. إن الخطو هنا بخفة يحمل أخطاراً مرتفعة ولكنه يحمل كذلك مكافآت النجاح.

تحليل حول إعادة التمركز: پورش

المسوق البسيط: **سيارات پورش لشمال أمريكا**

المنتج: **پورش بوكستر**

الإطلاق: **1998**

الاستراتيجية الفرعية المبدئية: **التوسع الرأسي**

السيارة الأولى من پورش ولدت ولادة مشؤومة في سنة 1948 في بلدة صغيرة في النمسا اسمها غموند. نهوضاً من دمار الحرب العالمية الثانية، صمم أسطورة السيارات الدكتور فرديناند پورش وبنى عربة صغيرة، متوسطة رُكب عليها محرك منبسط يتم تبريده بالهواء. قام بإعطاء تصنيف لهذا الطراز هو 356/ 1. كانت السيارة ضعيفة القوى، بنيت بأسلوب يدوي إلى حد كبير باستعمال آليات وأجزاء من مخلفات الدمار الذي تركته الحرب. لقد كانت مزودة بمحرك فولكزڤاكن معدل. تم إنتاج نحو من 50 سيارة من هذا الطراز خلال ثمانية عشر شهراً من إنتاج الطراز الأول وذلك قبل أن تنتقل پورش إلى موطنها الدائم في مدينة شتوتغارت الألمانية سنة 1951.

قليلون هم الذين استشفوا أن هذه البداية المتواضعة في النمسا ستمهد لواحدة من أعظم ممالك السيارات على مر الزمن.

بعد خمسين سنة من الـ 356/ 1 أخرجت پورش طرازاً آخر جديداً: البوكستر. كانت هذه عربة صغيرة أخرى ذات محرك متوسط القدرة زودت بمحرك منبسط يتم تبريده بالماء. كانت البوكستر نجاحاً فورياً على مستوى العالم وكان طلب الزبائن عليها على نحو غير مسبوق. في جو محموم تسابق الزبائن لإيداع مبالغ من المال سلفاً كعربون لشراء سيارة بوكستر وتجاوز وقت التوريد (التسليم) مدة السنة في بعض الأسواق الصغيرة. دفع المشترون الثمن بالكامل حسب لائحة الأسعار بل وعرض بعضهم مبالغ

إضافية على الموزعين لكي يدفعوا بدورهم على لائحة الانتظار إلى الأمام قليلاً. كان الطلب عظيماً للغاية لدرجة أن پورش تعاقدت مع شركة متخصصة بالسيارات في فنلندا اسمها ڤالميت لكي تقوم بتجميع 7000 سيارة إضافية كل سنة معدة للشحن إلى شمال أمريكا للوفاء بهذا الطلب الذي لم يسبق له مثيل.

هذا النجاح الدراماتيكي والمبشر مع البوكستر كان حدثاً غير عادي بالنسبة لپورش. إلى ما قبل ظهور البوكستر، مثّل نصف القرن الأول مما أخرجته پورش للسوق من طرازات جديدة، خلاف السلسلة المشهورة المعروفة بـ 911 في بواكر الستينيات الماضية حالة للدراسة بعدم حسن استخدام الثقل والتوسع لاسم تجاري أسطوري في عالم السيارات. بالمقابل، أظهرت پورش مع البوكستر كيف يمكن توسيع هذه القطعة الرائعة من الزجاج والمعدن رأسياً ضمن وضعية مرتبطة وموصولة مع تراث الاسم التجاري. باستخدام مبادئ التسويق البسيط، فسحت پورش بذكاء حاد المجال أمام نموذج من المشترين الجدد بالكامل لأن يظهر للوجود بوضع سعر للبوكستر يقل بـ 22000 دولار عن أرخص سيارة پورش من طراز 911 وهو 41000 دولار مقابل 63.750 دولاراً. مع البوكستر أتاحت پورش للمشترين الأحدث سناً لأن يدخلوا إلى بحيرة المشترين وأن يكبروا مع هذا الاسم التجاري.

الاسم التجاري

ليست الپورش كسيارة بمنتج يحمل سمة منطقية. ولا يعد تصرف مشتريها كما يمكن أن يرى ضرباً من العقلانية. في الحقيقة إن پورش هي تناقض متطور بمرور الزمن.

تأمّل السيارات بحد ذاتها. إن أكثر طرازات پورش نجاحاً هي سلسلة 911 الأسطورية والتي تتحدى أكثر من غيرها منطق عربات النقل.

- إن محرك السيارة مسطح وليست السلندرات في وضع أفقي أو كشكل حرف V اللاتيني والمعتمد من قبل معظم صناع السيارات. إن المحرك المسطح ببساطة هو أكثر صعوبة في التركيب على سيارة منه إلى المحرك الساري المتعارف عليه.
- خلال جل تاريخها، استخدم مهندسو پورش الهواء وليس الماء لتبريد المحرك. يعلم مهندسو السيارات أن الأمر أكثر صعوبة عند التخلص من الحرارة بواسطة الهواء منه إلى الماء. (فكر في نفخ الهواء على مقلاة يتم الطبخ فيها بالمقارنة إلى الماء البارد الجاري على سطحها بغرض التبريد).
- تالياً، وبسخرية من قوانين الفيزياء، تم وضع محرك الـ 911 عند نهاية القسم الخلفي من السيارة: معلقاً وراء محور العجلات الخلفية. لا يحتاج المرء أن يُعمل فيزيائيات نيوتن بعمق كبير لكي يدرك بسرعة أن تشغيل جسم متحرك أو إيقافه حيث الثقل في الخلف يخلق نزعة قوية لنهاية هذا الجسم الخلفي لأن يتبادل الأمكنة مع طرفه الأمامي بفجاءة كبيرة. هذا معروف ويتم الإقرار به عموماً بكونه ليس بميزة جيدة في أي واسطة نقل. بالتأكيد، وهذا الذي يفسر لماذا توضع المحركات في معظم السيارات في الأمام.
- أخيراً، كانت سيارات پورش مرتفعة الثمن، بسعرها الذي يقف على قدم أغلى أسعار السيارات، كان صاحب سيارة البورش يدفع كثيراً لكي يقود هذه القطعة المؤلفة من الزجاج والمعدن لكن الثمن كان يعتبر مبرراً من قبل جمع من المتحمسين الذين يظهرون الولاء.

نجاح پورش وشرعيتها مع هذا تمحوّر حول الـ 356 وما تلاها من سلسلة الـ 911. من خلال ما يمكن أن يوصف فقط كأمثلة عن عبقرية في الهندسة، أتقنت پورش هذا التصميم الموروب وقلصت معظم مزاياه غير

المرغوب بها. وبهذا خلقت أسطورة بين وسائط النقل وما تلاها من إعجاب يقارب العبادة.

محاولات غير موفقة للتوسع الرأسي

خلال عمرها البالغ نصف قرن، حاولت پورش عدة مرات أن توسع اسمها التجاري لما وراء سلسلة 911 الباهظة الثمن. معظم هذه المحاولات التي كانت لطرازات تم تسعيرها دون الـ 911 مثلت جملة من الفشل أو في أحسن الحالات لم تنجح. لم يبق منها على الساحة أي طراز استطاع البقاء.

سلسلة 914

كانت هذه السلسلة محاولة لطراز بسعر منخفض يعمل بمحرك متوسط الاستطاعة ويتم تبريده بالهواء. كان الفشل الرئيسي بسبب استعمال محرك فولكزڤاكن معدل. كانت تسمية تجارية ليس لها ارتباط وقوبلت بالحماسة نفسها وكأنك تضع نبيذاً من النوع العادي في زجاجة من النوع الفاخر.

سلاسل 924 / 944 / 968

كانت محاولة پورش الثانية للتوسع الرأسي مجموعة السلاسل 924 / 944 / 968 ذات المحرك الأمامي الذي يتم تبريده بالماء. وثانية وضعت لها أسعار دون سعر طراز 911، ومع هذا لم تراع هذه الطرازات تراث الاسم التجاري لپورش وذلك بوضعها المحرك في مقدمة السيارة. الذين يكنون الاحترام لپورش رفضوا الانحراف عن تراث الاسم التجاري وتم إيقاف إنتاج مجموعة السلاسل هذه في آخر الأمر.

سلسلة 928

دون أن يفت من عضدها، حاولت پورش فيما بعد طرازاً يوازي سعره سعر الـ 911 أو أكثر وزود بمحرك أمامي يبرد بالماء على هيئة (V - 8 سلندر). مرة ثانية رفض زبائن پورش الملتزمون هذا الانحراف (الابتعاد) عما هو سائد ولاقت أيضاً هذه السلسلة مصيرها المحتوم.

استرجاع الاسم التجاري

بعد دروس الـ 914، 924، والـ 928، أذعنت پورش أخيراً إلى ما هو بديهي وأعلنت أن خليفة الطراز الأخّاذ 911 سيكون تغيراً في الطراز المذكور، ويكون بمحرك يبرد بالماء ويلبي بالضرورة معايير نفث غاز العوادم الآخذة في الزيادة بصرامة.

في كل الأحوال، تمت المحافظة على بقية تراث پورش دون أدنى تبديل: فالطراز 911 الجديد بدا مثل جيل 911 السابق ولكن متماشياً مع الحاضر بشكله الانسيابي المألوف. تم تثبيت المحرك في الخلف في المكان الذي يعتبر فيه محرك البورش في الأغلب كشيء مقدس. بعد ثلاثين سنة من توالي الإنتاج، وهو واحد من أطول فترات الإنتاج في صناعة السيارات، تم اختيار خلف للطراز الأصلي 911 أخيراً. لسوء الحظ مخلَّف آخر من طراز 911 السابق وهو السعر المرتفع للغاية: 65030 دولاراً إلى 74460 دولاراً هي قائمة الأسعار كبداية.

أعلنت پورش عن هذه الرجعة إلى جذورها بوقت كاف قبل وصول الجيل الجديد من الـ 9115 يستطيع الآن عشاق البورش أن يتنفسوا الصعداء؛ ستمضي الـ 911 في القرن الحادي والعشرين كپورش بحق.

إدخال التسويق البسيط

عند هذا المفصل، واجهت پورش مرة ثانية الأحجية المستمرة:

الأسعار المرتفعة لسلسلة 911. مع الـ 911 الجديدة والتي تبدأ أسعارها بأكثر من 65000 دولار كانت پورش بذلك تحشر نفسها ضمن دائرة مشترين أضيق أكثر ثراء. ماذا بوسعها أن تفعل بخصوص الحاجة التي تظهر ما بين حين وآخر إلى طراز ذي مستوى مدخلي لكي يأتي بالمشترين الشباب إلى دائرة الشراء ويؤسس لممر هجرة صاعد وصولاً إلى سلسلة الـ 911؟ ماذا يترتب عليها عمله حتى تتجنب عشرات المحاولات المبكرة مع الـ 914، 924، والـ944؟.

هذه المرة كان لدى پورش الهدف نفسه لكن بخلاف المحاولات السابقة التي جرى تنفيذها على نحو متصدع مع سلسلة البوكستر. في الجوهر، عادت البوكستر بمشوارها إلى الوراء إلى أول ما تعنيه پورش على خصوصاً ما أوصت به: كان على هذه السيارة أن تكون صغيرة مزودة بمحرك مسطح متوسط الحجم يلائم مركبة خفيفة سعته ستة سلندرات. بنفس تشكيل الـ 356/ 1 المحببة والممتعة. للحفاظ على ملامح التصميم، عادت پورش إلى طراز أنتج منه كمية محدودة في أواسط الخمسينيات من القرن الماضي: الأسطوري 550 أ سبايدر. طراز السباق الخفيف جداً هذا اكتسب شهرة في 30 أيلول/ سبتمبر 1955 حين قتل الممثل (الفنان) جيمس دين عندما كان يقود هذا الطراز من السيارات في لوس أنجليس باتجاه السباقات الجارية في لاغونا سيكا في مونتري. تعين أن يكون محرك البوكستر الجديدة خالصاً من پورش. حجرة الطاقة كانت بشكل رئيسي نموذجاً مصغراً في مكان آخر في المحرك الذي تم بناؤه لسلسلة الـ 911 الجديدة. هذا بالضبط ما تمناه محبو الپورش.

أخيراً ولضمان اكتمال الحلقة، كانت البوكستر إلى حد بعيد نفس السيارة من سلسلة الـ 911 بدءاً من الأبواب وإلى المقدمة حتى الصادم الأمامي. وبالإضافة إلى بناء مثيل لها للعائلة، كان هذا بحق أسلوباً ماهراً لوضع اليد على وفورات في الكلفة لها شأنها باستعمال الكثير من القطع

المشتركة مع الـ 911 الجديدة[6]. إن البوكستر هي بحث للدراسة يملأ كتاباً بسبب استخدامها قواعد سلوك التسويق البسيط إلى التوسع الرأسي للاسم التجاري، تبسيط الوسط المحيط بالاسم التجاري بالنسبة للمشتري، والقيام بمد إمكانية الحصول على تملكها على نحو له مغزاه. مع البوكستر في ميدان الإنتاج باعت پورش ما يقرب من 20000 سيارة في الولايات المتحدة في سنة 1999؛ متخطية رقم 3700 سيارة فقط تم بيعها في سنة 1996.

لائحة إعادة التمركز

اليورش بوكستر هي في صميمها توسع رأسي ناجع للاسم التجاري. إضافة إلى أن هذه المقدمة تلم شمل الاستعمال الفعال لانسياب اسم العلامة التجارية.

هل تنقل البوكستر بفعالية البورش من الوسط الكامن المحيط بالاسم التجاري إلى الوسط المحيط الحيوي؟ كيف؟

إن وضع البوكستر في حلبة السوق، بسعر يقل عن الثلث من طراز الـ 911، ينقل بفعالية الاسم التجاري إلى وضع التفكير الجدي الحيوي لجيل جديد بالكامل من المشترين الأصغر سناً والأقل ثراء. بحركة واحدة، تتيح پورش لمشتر أقل تقدماً في العمر أن يفكر في پورش بوقت أبكر يزيد عن عقد من الزمان مما عند حالة الـ 911 ذات السعر الأعلى. هذا يفسح المجال لممر هجرة أطول بالنسبة للمشتري لأن يتم ضمه ضمن دائرة امتياز پورش.

هل يستخدم هذا المنتج مبادئ انسياب الاسم التجاري؟

هناك عنصران من انسياب الاسم التجاري تم إعمالهما من قبل البوكستر. الجزء الأول من اسم العلامة التجارية بوكس (صندوق) هو استخدام جزئي من مصندق، وهو التعبير المستعمل لوصف هيئة محرك

مسطح بواجهة أفقية. ثانياً اسم هذا الطراز يصنف السيارة كمركبة خفيفة دون سقف وهو التعبير المستعمل لوصف سيارة ذات مقعدين وسقف مكشوف ينقل اسم بوكستر المتحصل بسرعة هذا صورة مركبة خفيفة مكشوفة مزودة بمحرك مسطح باتجاه أفقي. وبالآتي اسم الطراز هذا يفيد التبسيط والشرح. الاسم التجاري المضاف له ما يبرره (في مقابل رقم للطراز فقط) لأن البوكستر كانت خروجاً عن المألوف لحد كبير من الـ 911 في كل من التصميم والسعر.

هل المنتج توسع رأسي فعال للاسم التجاري؟

أولاً لابد من النظر إلى البوكستر كتوسع رأسي فعال تم استخلاصه بعناية. بإعادة التمسك بشكل المحرك والجسم لأول سيارة پورش صنعت في سنة 1948، هذه السيارة ذات أرضية تصميم راسخة بين سيارات پورش ذات اللمعية. ثانياً، بتحديث شكل جسم الپورش 550 سبايدر (العنكبوت) الكلاسيكية لسنة 1955، أمسكت پورش بزمام نزعة نحو التصميم الذي يعود للوراء بدليل النجاح الباهر لسيارة الفولكزڤاكن الجديدة بيتل (الخنفساء)[7]. من حيث التصميم والتكنولوجيا، تعد البوكستر توسعاً رأسياً عالي الفعالية.

هل تخفيض العناء موجود في تركيبة التمركز؟

بإمكان المشتري (مقتني) البوكستر أن يجد ضمانات بتخفيض العناء لدى اختياره هذا الطراز. أولاً، سابقة البوكستر أي سلسلة الـ 911 ظلت قيد الإنتاج لأكثر من ثلاثين سنة. فالزوال السريع ليس همّاً مع هذا الطراز. فصاحب البوكستر ربما لا يستطيع توقع استمرار إنتاجها لثلاثة عقود. فإنه على الأقل يستطيع القول بأن الطراز نفسه سيظل كما هو لأكثر من عقد من الإنتاج النشيط. أولاً هذا الاستقراء ينبغي أن يزيل عناء امتلاك سيارة فخمة ينكفئ طرازها خلال ثلاث أو أربع سنوات. ثانياً، تمتلك پورش نسباً غير عادية من الاستهلاك المنخفض. يستطيع صاحب البوكستر أن يتوقع نماذج

مماثلة بحيث إن تراجع الاستثمار المالي لأحدهم يتدنى لأقل مقدار. عمر الطراز الطويل والاستهلاك بأدنى حد يزيل نقطة عناء مهمة بسبب هذه الملكية.

ما هي الأسباب المتصلة بتقليص العناء التي يمكن الاعتقاد بها؟

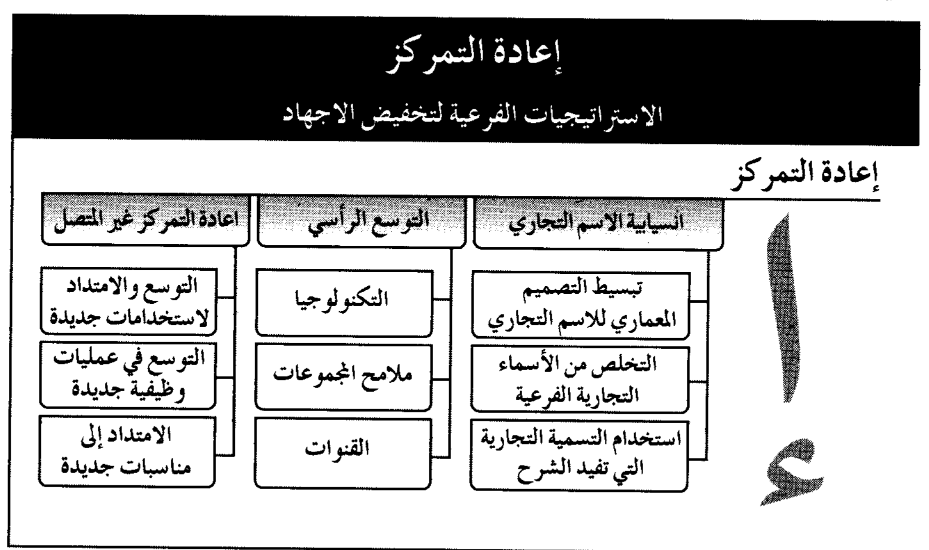
على مدى خمسين سنة، عمدت پورش إلى قطع عهد أساسي يتعلق باسمها التجاري، وهو أن هذه سيارة يرضي أداؤها السائق الجاد. بعد أن تم عرض الطراز الجديد لأول مرة، كانت سيارات البوكستر التي استعملت قليلاً تباع بعلاوة مرتفعة عن سعر المصنع المقترح حسب لائحة الثمن لسيارة جديدة. عندما يتساءل الذين يفترض أن يكونوا مشترين عن فترات الخدمة للبوكستر، يأتيهم الجواب بأن السيارة لا تستدعي خدمتها الأولى إلا بعد خروجها من صالة العرض وقيادتها لمسافة خمسة عشر ألف ميل. الترابط والتركيز والمصداقية كلها أسباب مفتاحية للاعتقاد بأن البوكستر تزيل العناء عن كاهل هؤلاء الذين يرغبون بدفع مثل هذا الثمن.

كلمة أخيرة: لاقت البوكستر قبولاً قوياً في السوق لا يوصف أدى لأن تؤخر پورش عرض طراز البوكستر «إس» ذات المحرك الأكبر سعة 3.2 ليترات. لابد أن إدارة پورش قد استنتجت على نحو صحيح أن السوط المحيط بالاسم التجاري ليس بحاجة لأن يكون مشوشاً بوجود تغير ما لطالما كان النجاح آتياً بترافق مع طراز واحد من بوكستر.

■ خلاصة

عنصر التسويق البسيط الثالث ـ إعادة التمركز ـ يمكن أن يكون بمثابة معان شديدة الأهمية تقوم بتبسيط الوسط المحيط للاسم التجاري لدى المستهلك، تقلل من العناء، وتزيد من عمر الأسماء التجارية (انظر الشكل

1.6) الاستراتيجيات الفرعية الأساسية الثلاث المتوفرة تعطي مسوّق العلامة التجارية وسائل مفتاحية لتأكيد نفسه مع موقع السوق المتبدل باستمرار. المسوّق الحاذق سيستخدم كل هذه الأدوات لاكتساب أقصى الأرباح من امتياز العلامة التجارية.



الشكل 1.6

الفصل السابع

إعادة التعويض
توريد مستمر بدون عيوب وسعر منافس

أنت على وشك سكب آخر أونصة من الحليب في زبدية (سلطانية) لوجبتك الأخيرة في الليل من رقائق الذرة أو ما شابهها. آهٍ - يبدو أنه لن يتبقى شيء لقهوتك الصباحية. جميع هذه المحالّ مغلقة. ماذا تفعل يا ترى بومة جائعة في الليل؟ لا تهتم واسكب ما تبقى من الحليب. بحلول السادسة صباحاً سيكون هناك غالون من الحليب على عتبة دارك، شكراً لشريحة حساسة صغيرة للغاية موجودة في كرتونة الحليب والتي انتقلت إشارتها إلى أداة من أدوات الإنترنت في منضدة مطبخك.

ـ «معركة من أجل الثلاجة»، كمبيوتر ورلد (عالم الكمبيوتر) 5 نيسان/ أبريل 1999

في الفصل السابق، رأينا كيف يبسط الصفر الثالث (إعادة التمركز) الوسط المحيط للاسم التجاري، يريح من العناء ويجعل مهمة اتخاذ قرار الشركة أكثر سهولة ضمن إطار نموذج بيع المفرق في الوقت الحاضر. لكن إذا لم نقبل بحدود النموذج الحالي للتوزيع وبيع المفرق هل هناك من سبيل للانتقال إلى نموذج جديد يبسط حياتنا ويخفف من العناء؟.

في الفصل الأول، رأينا دليلاً بالغاً كيف أن حياتنا هي تحت ضغط ومحدودية الوقت على نحو متزايد ولماذا مطلوب الآن توجه جديد. فكر

بمقدار الوقت غير الطبيعي الذي يستهلك بتكرار المهمات التي تتضمن تسوّق الحاجات نفسها مرة إثر مرة. إن إعادة تعويض المعروض من المنتجات التي تدعو الحاجة إليها لتسيير أمور المنزل أو حتى المصنع ليس فقط بمصرف ضخم للوقت ولكن أيضاً هو بين الأنشطة الأقل جزاء في الحياة.

تأمل هذا المشهد من عمل التسوق الروتيني وذلك كمصدر للإجهاد؛ إنها من موقع الشبكة لخدمات إعادة تعويض المنتجات بشكل تلقائي:

> ما الذي تحبه حول تسوق مواد البقالة؟ تهيئة الأولاد حتى يكونوا جاهزين للذهاب؟ قيادة السيارة إلى المجمع الاستهلاكي في الثلج أو تحت المطر؟ ربما ترغب في الذهاب لأعلى وأسفل الرفوف وأنت بين الممرات تعبئ في سلة كبيرة رزماً وحزماً من المواد التي لم تنو شراءها؟ وهل تحب المفاجآت عند صندوق السداد، أنت تعلم.. بحثاً عن الأوراق التي لفت به الأشياء التي أكلها أولادك لحينه، أو الأصناف التي وضعوها في الحافلة التي تقل ما تم شراؤه؟ سترغب من أعماقك أن تفرغ هذه الحافلة التي ملأتها للتو، بحيث يتمكن عامل الصندوق من جمع قيمة أثمانها، وبعد ذلك تستطيع وضع المشتريات ثانية في الحافلة التي أفرغتها من حينك. لاحقاً، بالطبع، ستعشق السير بهذه العربة الثقيلة الطافحة على أرض موقف السيارات المليء بالحفر بحيث تستطيع إفراغ المحتويات، ثانية أنت في سيارتك. الآن بوسعك مقارعة السير لدى قيادتك سيارتك حتى تعود ثانية للمنزل، حتى تنقل الحاجيات من السيارة وتحملهم إلى الباب الأمامي تتلمس بارتباك مفتاح البيت، تعدي بخطواتك من فوق الطلب وأخيراً إدخال المواد إلى داخل المطبخ.

الموقع على الشبكة لخدمات إعادة تعويض المنتج تلقائياً أيار/مايو 1999 بهذه الخلفية نستطيع الآن أن نستكشف العنصر الأخير في التسويق

البسيط وننظر إذا كان هناك حقاً بالأساس توجه تسويقي أفضل لإرضاء مستهلك عالم اليوم وتحويل هذا الرضا إلى ولاء. العنصر الرابع ـ إعادة التعويض ـ تم تعريفه في الفصل الثالث كموفر لعرض من الحاجات مستمر وموجود دوماً خال من العيوب، أو الخدمة عند نقاط سعر مقبولة، تدفع بالزبون إلى اتخاذ قرار بالشراء فقط (وبذل مجهود التسوق) لمرة واحدة. نستطيع شرح ما يمكن أن تعنيه استراتيجية التعويض وذلك بتقسيم كوكب مشترياتنا إلى فئتين عريضتين:

- البضائع والخدمات ذات المواصفات المعروفة.
- البضائع والخدمات التي تخضع أو تعتمد على ظرف معين و/أو التي ليس لها مواصفات ثابتة.

البضائع والخدمات ذات المواصفات المعروفة هي سلع وخدمات مع قليل من التغير أو بدونه أبداً فيما يتعلق بالنوعية، أو ملاءمتها للاستعمال. مثل هذه السلع أو الخدمات لا تختلف عن بعضها في المظهر، الجودة، أو السعر بين مناسبة شراء وأخرى.

حاجتنا لهذه السلع لا تتبدل من استعمال لآخر. بالإضافة نحن نستعمل هذه السلع والخدمات حسب مقدار معروف من الاستهلاك. تملأ هذه السلع كلاً من عالميّ الأعمال والمستهلك، من حاجيات المنزل المتكررة إلى الألوف المؤلفة من أجزاء المكونات الصناعية، المواد، والمستلزمات المستخدمة في عمليات التصنيع.

مثل هذه السلع والخدمات تميل لأن تكون المكونات الروتينية لحياتنا اليومية. إنهم «أصدقاؤنا» الذين يفون بحاجاتنا اليومية. لطالما، استعملنا هذه العلامات التجارية لسنين، نحن مرتاحون معها ولا تتوفر لدينا أي رغبة في تغيير أساليبنا الشرائية بدون وجود مدعاة رئيسية. نقوم بشراء هذه السلع دون تحليل أو تفكير. يستطيع أكثرنا أن يسمي الكثير من المؤيدات الشخصية

لهذه الفئة. لدينا تفضيل سائد بين المشروبات وقد حددنا منذ زمن بعيد خيارنا الأساسي للعلامة التجارية. لدينا علامة محببة وحجم مفضل لمعجون الأسنان. إننا نأخذ سيارة العائلة على نحو روتيني إلى ورشة سيارات في الجوار لتغيير زيت السيارة. القائمة طويلة وكل واحد منا يستطيع أن يسمي دزينة أو أكثر من هؤلاء الذين قد يقع عليهم الاختيار. ولكن لنعرض العرض دعونا نتأمل واحداً من هؤلاء المعتمدين: مسحوق الغسيل تايد.

بظهوره في السوق لأول مرة من قبل پروكتر آند غامبل بعد وقت قصير من إنتهاء الحرب العالمية الثانية، مثّل تايد اختراقاً رئيسياً في فعالية التنظيف بتفوقه على بودرة الصابون السائدة حينئذ. أصبح تايد بسرعة العلامة المتصدرة ضمن فئته ولا يزال إلى يومنا هذا العلامة التجارية المتسيدة. وعليه يمكننا الافتراض أن تايد يتمتع بقاعدة عريضة من المستعملين الذين تحققت راحتهم مع هذه العلامة. خلال نصف قرن من حياته، خضع تايد لتحسينات متعددة في الإنتاج والتركيب؛ فمثلاً في شكل بودرة مضغوطة، سائل، بودرة مع مبيض وهكذا. نستطيع الظن بأن مستعملي تايد قد تقبلوا هذه التنوعات واختاروا تلك التي يفضلونها.

إن تايد ليس في فئة من السلع التي تحتوي على قدر عال من المعلومات أو التغيرات السريعة كما يمكن أن نجد في أجهزة الكمبيوتر الشخصي. إن فئة مسحوق الغسيل تنتقل من طور لآخر ببطء في أحسن الأحوال، وببساطة ليس مطلوباً منا أن نفكر كثيراً حول ما سنقوم بشرائه.

إن تايد هو مثال كلاسيكي للمنتج ذي المواصفات والذي لديه زبائن ملتزمون بعلامته التجارية منذ زمن بعيد. في مثل هذه الحالات، يتخذ المستهلكون غالباً أكثر أو أقل من قرار شراء كهذا من أجل علامة تجارية قد تبقى لسنوات إن لم يكن لعقود من الزمن. ربما قام منافسو پروكتر آند غامبل بعمل تحسينات بسيطة على مسحوق الغسيل، لكن في المجال الواسع

في حياتنا المليئة بالمشاغل في يومنا هذا، فببساطة لا تعتبر هذه القرارات حيوية لنا لكي نقوم بالتحليل. إننا نفترض أن تستمر بروكتر آند غامبل بتحسين تايد كلما ظهرت تكنولوجيات حديثة. وعليه فإن قرار العلامة التجارية قد تم اتخاذه ولم يبق من قضية رئيسية للبت فيها إلى جانب التسعير سوى التوريد المناسب. أصبح تايد مرشحاً كلاسيكياً لاستراتيجية إعادة التعويض.

هناك فئة ثانية من السلع والخدمات يتم شراؤها عادة على فترات أقل تناوباً. هناك اختلافات مهمة يجب أخذها بالاعتبار. فقد ترغب عائلة ما تقوم بالتحضير لعشاء يخص مناسبة معينة أن تختار المقادير بتأن وانتباه عند نقطة البيع. قد لا يعلم زوجان شابان يدعوان الكثير من الأصدقاء للقاء اجتماعي ما الذي يقدمانه للضيوف، لهذا قد تكون تجربة الشراء واحدة من تلك التي تستدعي وجود الإلهام والأفكار. في عالم إلكترونيات المستهلك، تتسارع خطى التغيير التكنولوجي على نحو عظيم، والمعلومات المطلوبة لأجل الشراء كبيرة للغاية، إلى حد أننا نرغب في تكريس بعض الوقت والجهد للشراء من أجل ضمان أخذ القرار الصحيح. إن أكثر الأصناف لا تعد ممن تنطبق عليه استراتيجية إعادة التعويض.

تأمل الآن حياتك وكأنها تتعلق فقط بتلك الحاجيات المستعملة في بيتك. كم منها يقع في الفئة الأولى؟ كم في الثانية؟ لمعظمنا، هناك عدد كبير في الفئة الأولى. وكل واحد منها يصلح لأن يكون في محل حديثنا عن إعادة التعويض.

بينما، لا تزال استراتيجية إعادة التعويض غير معتمدة على نحو واسع، فإننا نستطيع رؤية علامات واضحة تلوح في الأفق. في كتابه «التسويق الذي يحتاج لإذن»، يصف المؤلف سميث كودين التحول من التسويق التقليدي الذي يحمل طابع «الحشرية» إلى التسويق الذي يطلب «إذناً». يصف غودين

التسويق الذي يطلب الإذن بوصفه الحالة التي يمنح فيها المستهلك، إذناً لكي يتلقى دعاية أو معلومات[1]. هذا مخالف للحالة السائدة حيث يتم مقاطعة حياتنا بالدعاية أو المعلومات والتي لا نكترث لمعظمها.

إنها خطوة متواضعة من السماح للمسوق بأن يرسل الدعاية أو يبعث بالمعلومات إلى منحه الحق الإضافي بأن يعوضنا بمخزونات السلع الملموسة لملاقاة احتياجاتنا المستمرة. وعندما يتم تعويض هذه السلع «في الوقت المطلوب» على نحو تلقائي ما أمكن دونما حاجة لتدخل من قبل الزبون، فإنه يبدو كتعريف للحالة التي يرجى الوصول إليها في النهاية بالنسبة للتسويق البسيط. بعد هذا كله، نحن لا نبتاع مسحوق الغسيل تايد ولكننا نشتري نظافة ملابسنا. لدى توفر تايد باستمرار دون أن ينفذ مخزونه سيعد بحق خطوة في هذا الاتجاه.

■ معايير التعويض الفعال (الناجع)

هناك ثلاثة معايير أساسية يجب أن يستجاب لها قبل أن يتم الاستماع بيسر إلى مزايا استراتيجية التعويض التي تقلل من العناء: سعر منخفض كل يوم، الخلو من العيوب، والتوريد المستمر. إن غياب أي واحد من هذه سيمنع التطبيق الفعال لهذا المضمون.

سعر منخفض كل يوم

أحد الأسباب التي تجعلنا نقضي كثيراً من وقتنا المخصص للتسوق هي حوافز غابة الأسعار المقدمة من قبل التجار والصناعيين. إننا ندخل في لعبة الأسعار ونشترك لأداء شيء واحد: شراء الصنف المطلوب بأرخص سعر ممكن يتم ممارسة لعبة الأسعار على عدة مستويات.

يقدم الصناعيون فرصاً من حين لآخر مصممة لكي تخفض سعر البيع بالمفرق مؤقتاً بهدف عمل تحريض لمبيعات إضافية، حوافز الأسعار هذه

يمكن أن توجه مباشرة للمستهلك في شكل قسائم أو حسومات مستقبلية أو بتخفيض مؤقت للسعر لباعة المفرق. يعمد باعة المفرق أنفسهم على الأغلب إلى إضافة تخفيضات علاوة على حسومات المصنعين وحوافزهم وذلك ضمن تركيبة هامش الربح لديهم لجعل الصنف أكثر جذباً. إن عملنا كمشترين هو في موازنة عروض تخفيضات الأسعار الضخمة في مقابل احتياجاتنا وتكون لنا حصة لاتخاذ الخطوات المطلوبة للتمتع بتخفيض السعر. علينا أن نجلب معنا قسائم تخفيض السعر إلى محل المفرق. لابد لنا من تعبئة نموذج الحسومات النقدية ونرسل بالبريد إثبات الشراء المطلوب ثانية إلى المصنعين. يتوجب علينا أن ننضم لبرنامج بين الحين والآخر للمتسوقين يتم تقديمه من قبل بائع المفرق وأن نحمل معنا ما يثبت هويتنا. وكل هذا يضيف تعقيدات لحياتنا. ففي الولايات المتحدة لوحدها، يتم توزيع ما يقرب من 300 بليون كوبون في السنة ولكن فقط يتم الاستفادة من 3٪ من هذا العدد عند نقطة الشراء! هذا يعني أن هناك أكثر من 1000 كوبون يتم توزيعها لكل رجل، إمرأة، وطفل في الولايات المتحدة ويتم الاستفادة من ثلاثين واحداً فقط بالمتوسط. كم هناك من مجهودات التسويق الأخرى التي ترضى بنسبة فشل قدرها 97٪؟ يقع العبء على كاهلنا لايجاد حافز السعر ونأخذ الخطوات المستنفدة للوقت لكي نقطف ثمرة السعر الأرخص.

عند مستوى البيع بالمفرق، يتم ممارسة لعبة هامش الربح والتسعير ولكن مع بعض الاختلاف. يوجد لدى بائع المفرق خليط من الأصناف معروضة للبيع في كل آن وحين. يتوفر المجمع الاستهلاكي العادي في الولايات المتحدة ما يصل إلى 40000 صنف مختلف حاضرة للشراء. يستطيع التاجر شديد الذكاء أن يعرض سعراً رخيصاً على بعض الأصناف المختارة، التي يتم تسميتها متصدرة الخسارة، لعلمه جيداً بأن المتسوق العادي سيبتاع الكثير من الأصناف الإضافية والتي ليس عليها تخفيض في السعر. يوضع الكثير من الأصناف التي لها هامش ربح أعلى من غيرها في

موقع ثابت في نهاية الممرات وذلك لتشجيع الشراء غير المخطط له. يراهن البائع على متوسط ربح من خلال تشكيلة من الأصناف لكي يعرض ما فاته من ربح على الأصناف المعروضة على الرخصة. مثلنا مثل المتسوقين نستطيع إدراك العمليات الحسابية بالحدس. نحن نعلم أن هناك لعبة تجري وعلينا أن نتلمس طريقنا خلال حقل الألغام هذا لكي نصل إلى تعبئة سلة مشتريات بسعر إجمالي عادل. نحاول أن نعوض أنفسنا بتكديس الأصناف ذات الأسعار المخفضة؛ بكلمات أخرى، نقوم بشراء فوق ما نحتاج إليه فوراً ونحمل معاً مخزوناً زائداً عن الحد إلى البيت. (هذا بدوره يساهم بما نحتاج إليه من التخفف من كمية الموجود لدينا الذي تكتظ (تعج) به بيوتنا، وهو الذي تتوجه إليه بالعناية استراتيجية الاستبدال في الفصل الرابع).

وهكذا ندخل في رقصة ثلاثية الأبعاد: المصنّع، بائع المفرق، والمستهلك الذين يقومون كلهم بعمل موازنة للمتغيرات المؤثرة على السعر، عدم الراحة، الزيادة في المخزون، والتعقيد لتنزيل متوسط سعر مشترياتنا من احتياجات المنزل. إنها لعبة معقدة وفيها لف ودوران تتم ممارستها بمنطق، حسابات، وحدس ليس له توجيه مسبق. لكن في بيئة اليوم المجهدة والتي يحدها الوقت، ليس لدينا الفسحة من الوقت عندما يتعين علينا أن نشارك في هذه الرقصة. لحسن الحظ، هناك سؤال بسيط لهذه الأحجية.

إن أول مطلب وأكثره إلحاحاً بالنسبة لإعادة التعويض هو عدالة السعر. على المصنع أن يضمن سعراً عادلاً منخفضاً كل يوم. هذا السعر هو متوسط الثمن للصنف محل السؤال بين السعر العادي والأسعار الأقل لكل الحوافز المقتطعة في مختلف الأثمان لهذه السلعة التي تعرض للبيع خلال السنة. نحن المستهلكين نريد أن نأخذ توكيداً بأننا ندفع بحدود ما يمكن لنا أن ندفعه إذا شاركنا في اللعبة. أعطنا هذا التوكيد وحينئذ يمكننا وضع هذه السلعة محط السؤال في خانة الأصناف التي يمكن أن تخضع لإعادة التعويض. امنعونا من ضمان العدالة هذا وسنكون مرغمين لممارسة لعبة

التسوق ذات الكوبونات، تخفيضات البيع، وتكديس المخزون.

بعد اعتماد الأسعار المنخفضة لكل يوم، بكل الأحوال سيظل بائع المفرق راغباً بالاستمرار في بناء بعض عناصر السرندبية (موهبة اكتشاف الأشياء النفيسة أو السارة مصادفة حسب قاموس المورد) والمفاجأة بالنسبة للتسعير وبالإجمال للإثارة في موطن السوق. في عالم واجهة المحالّ، سيجد المستهلك سلعاً غير متوقعة وأصنافاً مخفضة السعر لم تخطر على باله. بائع المفرق المتميز والمؤمن بإعادة التعويض سيجد طرقاً للمحاكاة وفي الحقيقة يرفع من مستوى عناصر التسوّق هذه. الراحة لا تعني الغباء. بالطبع سيحتاج المسوقون إلى توفير أشياء تدعو إلى السرور على نحو غير متوقع ضمن بنية إعادة التعويض. بطبيعة الحال سنتوقع بعض الجزاء من المصنعين مقابل الولاء تجاه علاماتهم التجارية إذا تعاقدنا على ابتياع جميع مشترياتنا منهم. هذه المكافأة قد تأتي في شكل كميات إضافية من العلامة التجارية موضع السؤال أو ربما عينات من سلع أخرى من قبل ذاك المصنّع. بغض النظر عن الشكل الذي يمكن أن تتخذه هذه المكافأة، سنظل نتوقع شيئاً في مقابل شيء آخر ثمناً لولائنا والتزامنا.

الخلو من العيوب

المطلب الثاني هذا هو الأكثر إلحاحاً للفئة التي ليس لها مواصفات كما تم شرحه سابقاً. فقد كانت أنظمة الجودة الصناعية الكاملة والتحسين المستمر للنوعية ولا تزال ناجحة للغاية بحيث إن نسبة العيوب العائدة لمعظم السلع الاستهلاكية المصنعة جرى تخفيضها إلى مستوى لا يؤبه له. منذ متى كانت آخر مرة وجدت فيها علبة كوكا كولا معدنية وقد ملئت لنصفها أو شفرة حلاقة جيليت سيئة الصنع؟

لم يتحقق للآن هذا المستوى نفسه من الجودة في الفئة عديمة التصنيف وهذه هي الحال خاصة في فئة مواد البقالة الطازجة والمتعرضة للفساد. يتقبل

المستهلك هذا الأمر في بيئة بيع المفرق بسبب المقدرة لفحص الصنف والحكم على ملاءمته. هذه هي المشتريات التي تشكل هاجساً لنا بالقدر الكافي حول الاختلافات ونوعية السلعة الضالعة في عملية الاختيار. تلك هي الأصناف التي في الأغلب ليس لها تصنيف.

تأمل بعض الأمثلة في حياتك الخاصة: في محل للألبسة، فإننا نتلمس ونتحسس القماش بحثاً عن التجانس وغياب العيوب. ننتقي ونختار سلعاً، فواكه، لحومات، أسماكاً، أنواع الخبز، والأجبان. نجس بأيدينا رغيف الخبز لمعرفة إذا كان طازجاً أم لا. نتفحص ما أرسل إلى المصبغة ليتم تنظيفه على الناشف لرؤية البقع وقد زالت. نتمعن في صورنا الفوتوغرافية التي تم تظهيرها لنتأكد من أن جميع الصور الأربع والعشرين قد تم تحميضها وطبعها. نختار قطعة اللحم التي تبدو طازجة أكثر من غيرها. نفحص، ندقق، نفتش، نستشعر ونمارس حاسة الشم لكي نقتلع العيوب ونحذف الأصناف التي لا نجدها مناسبة.

السبيل الوحيد لأن تصبح هذه الأصناف التي لا تملك مواصفات مؤهلة لاستراتيجية إعادة التعويض هو أن يتم التأكيد للشاري أن الأصناف ليس فيها عيوب أو نواقص وهي في الواقع مناسبة لوضعها قيد الاستعمال بذات الوضعية لو أن المستهلك كان عند منفذ الشراء ولديه حرية الأخذ أو الرفض. أو في حال الفئات ذات التغير المرتفع مثل المنتجات الطازجة، حيث الخلو من العيوب لا يمكن الوصول إليه في غالب الأحيان، فإن المسوق البسيط يمكنه على الأقل أن يطمئن زبائنه إلى وجود أقل ما يمكن من العيوب إلى حد كاف لتكون ضمن الحدود المقبولة.

استطاعت دريسكولز ستروبيري آسوسييت لواتسون فيل، كاليفورنيا «منشأة لإنتاج ثمر الفريز (الفراولة)» أن تحقق ذلك لخط إنتاجها. بعد سنوات من البحث الجيني والتشذيب لشتولات الفريز، وصلت هذه التعاونية

الزراعية لمستوى من التجانس والجودة بخصوص ثمر الفريز يقترب من مستوى المنتج الذي يخضع للتصنيع. كنتيجة تتمتع دريسكولز 50٪ من حصة السوق الأمريكية للفريز الطازج.

خدمة التسوق المباشرة على الخط شوب لينك تقطع هذا الوعد: أحد الأشياء الأولى التي ستلاحظها حول شوب لينك. كوم أن جودتنا ببساطة أفضل. إن خضرواتنا الندية وفاكهتنا ذات المذاق اللذيذ هما الأكثر نضارة التي يمكن أن تجدها. هذا لأنهما يأتيان مباشرة من أفضل المزارع والأسواق المحلية كل يوم. لن تجد أحداً وقد جسّها أو أوقعها أرضاً، أو التقطها.

إن لحومات شوب لينك ومأكولاتها البحرية هي دائماً ذات أعلى جودة وطازجة دونما أدنى شك.

إن لحومات البقر الأسود آنغوس الحائزة على United States Departments of Agriculture شهادة وزارة الزراعة الأمريكية USDA تأتي من المصادر نفسها التي تقوم بتزويد (أشهر)، (أفخر)، (أفخم) المطاعم. والسمك الطازج لدينا يتم انتقاؤه مباشرة من على رصيف الموانئ كل صباح[2].

وعليه، هناك سبيلان يمكن الوصول بهما إلى هذا المستوى من الجودة:

- يستطيع المصنع توريد منتجات ذات تجانس ونوعية كهذه بحيث تصبح هذه الأصناف التي لا تحوي مواصفات ذات تصنيف واقعاً بالقليل من الاختلافات أو حتى دون وجودها.
- وسيط عملية إعادة التعويض (الذي يمثل همزة الوصل بين المنتج والمستهلك) ـ وهي وظيفة مشروحة فيما يتلي ـ يأخذ دور المشتري الذي يقوم بالاختيار وينوب عنه ويقصي أو يرفض الأصناف غير المناسبة.

تأخذ دريسكولز التوجه الأول وتتعهد شوب لينك بالحل الثاني. في

النهاية، شكل من الانسجام بين الوسيط الموثوق والتجانس المتزايد للسلع التي لا تتصف بالتماثل التام، توفر الجواب المرتقب.

في أي من الحالتين، النتيجة بالنسبة للمستهلك هي نفسها يحتفظ المستهلك بمخزون في بيته ذو جودة وجاذبية تعادل على الأقل لما كان يمكن الحصول عليه بالمشاركة الفعالة لدى الاختيار عند نقطة الشراء. بمجرد الوصول إلى هذا المستوى، يصبح هناك مكسب أو جاذبية منخفضة للشروع في مجهود التسوق بحد ذاته.

بالإضافة إلى النوعية وطبيعة الخلو من العيوب للمنتج بحد ذاته، فإننا نتوقع أن يمتد وعد الخلو من العيوب هذا ليشمل الدقة في إصدار الفواتير وخدمة الزبون لما بعد الشراء. إن الخلو من العيوب الحقيقي يعني أن أتعابنا دقيقة ودون أخطاء، أو سهو، أو هفوات. أخيراً، بوصولنا إلى عقد الأمل على برامج أخرى تعتمد على ولاء الزبون (مثل لوائح برامج خطوط الطيران من حين لآخر) التي سيكون لها أولوية للفوز بدعم وتأييد الزبون بأنها أسرع وأكثر توفيراً للراحة من المتوفر لدى غيرها والموجهة نحو المستخدم الأكثر اعتيادية لهذه الأسماء التجارية.

التوريد المستمر

بمجرد أن يصبح لدينا تسعير عادل وجودة موحدة للأصناف ذات المواصفات المحددة أو خلافها، يصبح الشأن الوحيد هو الحفاظ على احتياط مخزون داخل البيت صحيح أو تلقائي فيما يتصل بهذه الخدمة. لا نريد المزيد من طلعات الليل المتأخرة لجلب ربع غالون من الحليب. إذا تعاقدنا مع شيم لون لصيانة حديقة دارنا، فإننا نريد أن يتم استعمال السماد ومبيدات الحشرات عند اللزوم وبالكمية المطلوبة ولا نريد أن نكون ملزمين بالتفكير بصددها. عند هذه النقطة، فإننا ندخل للدرجة الأخيرة من المرحلة النهائية لإعادة التعويض: التوريد المستمر.

افترض للحظة أننا نستطيع الوصول إلى هذه الوضعية وتأمل المزايا. ستتقلص طلعات التسوق إلى حد هائل. لن يترتب علينا الانخراط في اللعبة الموسعة لكوبونات التخفيض وقراءة دعايات الطعام في صحفنا المحلية لنجد أين توجد الصفقات الرابحة. لن نقف في طابور بانتظار دورنا على الصندوق. سنحظى بوقت أكثر لأن كثيراً من الروتين والخطوات غير الضرورية ستكون قد ألغيت. لن نخلو من الأشياء التي هي ضرورية في حياتنا اليومية. لدينا ارتباط مباشر أكثر من ذي قبل بالمصنع النهائي لتلك الأصناف التي وقع عليها اختيارنا لتحظى بالأفضلية. وأهم من ذلك كله، نكون قد أرسينا علاقة مديدة مع المصنع أو الذي يقوم بتوفير الخدمة والتي نلتزم بموجبها بعلاقة طويلة الأجل في مقابل تدفق مستمر للسلع والخدمات التي تلبي متطلباتنا. سيتم استبدال الكثير من قرارات الشراء الفردية ليحل محلها قرار واحد عالمي وشامل. النتيجة: قرارات أقل، تصارع أقل، نفوذ أكبر مع البائع، وتخفيض للإجهاد لدينا.

مثل أولئك المصنعين أو الذين يوفرون الخدمة بإمكانهم مكافأتنا بوجوه متعددة من خلال علاقتنا المترابطة، لن نبقى بعد الآن مبادلات تجارية منفردة وغير معروفة الهوية في موقع السوق ولكن بدلاً عن ذلك سنصبح ممن يكنون الولاء لفترة طويلة والتي بإمكان من يوفر السلعة أو الخدمة أن يعرف قيمة الوقت في حياتهم. وبهذا نصبح أكثر أهمية مما كنا عليه من قبل ونستطيع أن نأمل حقاً بأن هذا الولاء لن يذهب سدى.

مع التغلغل الواسع للإنترنت وورود الكثير من جيل خدمات جديد، أصبح هذا الهدف النهائي أقرب إلى الواقع بحلول سنة 2000 انبثقت (ظهرت للوجود) عدة منشآت في هذا الفضاء: إن پي پود، نت غروسر، هوم رانز، شوپ لينك، هوم غروسر. كوم، دراغ ستور.كوم، پلانيت آر إكس، پيرپيل تاي.كوم، إي پيلز، ويب ڤان، وستريم لاين ما هي إلا أمثلة. في كل الأحوال، تفترض تقديرات فورستر ريسيرس (للأبحاث) وغيرها أن السوق

سيخترق أسواق البقالة ذات الخدمة الكاملة والبالغة 150 بليون دولار إلى مستويات ذات شأن خلال السنوات الخمس المقبلة. تفترض آندرسن كونسالتينغ (للاستشارات) أنه بقدوم سنة 2007 سيتم شراء ما نسبته 8٪ إلى 12٪ من إجمالي البضائع المعلبة، بما في ذلك مستلزمات الحمام، سلع وحاجيات المنزل، منتجات البقالة المجففة والطازجة الكترونياً، بما يمثل رقم أعمال من 60 بليون إلى 86 بليون دولار. ربما يثبت لاحقاً أن هذه التقديرات قد تكون قليلة للغاية.

حيث إن الكمبيوتر الشخصي أصبح عظيم الشأن بسبب أجهزة الربط مع الإنترنت، سيتمتع هذا السوق بأهمية إضافية. تأمل هذه الفكرة من فريجيدير والتي أطلق عليها الثلاجة على الخط المباشر. هذا الطراز لديه شاشة إل سي دي LCD على الباب الأمامي وبإمكانها الارتباط بالإنترنت. كذلك تشمل عصا ليزرية تستطيع القيام بمسح للمعلبات وتقرأ تلقائياً رقم الرمز العالمي للسلعة وتدخل هذا الصنف الماثل ضمن نموذج للطلبات على الشاشة. مع هذه الوحدة، يستطيع المستهلك بكل يسر أن يقوم بمسح السلع التي تم استهلاكها أو تلك التي بقي منها مخزون قليل وبذلك يتم تلقائياً إدخال طلب مكرر في النظام. يستطيع المرء أن يتخيل جهازاً كهذا «يتحدث» مباشرة إلى بقّال على الطرف الآخر من الخط ليشكل الطلب المقبل صنفاً صنفاً.

قراءة مستفيضة في إعادة التعويض: ستريم لاين

القائم بالتسويق البسيط: ستريم لاين إنك

الخدمة: إيصال منتجات البقالة العائدة إلى ستريم لاين

بدء العمل: 1998

الاستراتيجية الفرعية المبدئية: إعادة التعويض التلقائي

> لقد جرى تصميم ستريم لاين لكي تجلب البساطة للعائلات التي ليس لديها وقت (المشغولة). نحن نقوم بتوفير وقتك وإعطائك راحة البال.

موقع ستريم لاين على الشبكة تشرين أول/ أكتوبر 1999

ستريم الخدمة المباشرة على الخط التي توصل مواد البقالة في منطقة نيو انغلاند (شمال شرق الولايات المتحدة) هي مثال جيد عن كيفية عمل إعادة التعويض. يتم إرسال علبة ستريم ذات ثلاثة مستويات من الحرارة وتركب في موقع أمين ومغلق، عادة في ما يسمى بالكراج. أبعاد هذه الأداة 60 بـ 30 بـ 62 إنشاً وهي مقسومة إلى ثلاث حجيرات: التجميد، التبريد، والحرارة المحيطة. يسمح نظام الوصول عبر لوحة مفاتيح رقيقة الملمس بالدخول إلى هذه المنطقة في حال عدم وجود ساكن البيت فيه.

يقوم فريق في ستريم لاين يتولى البدايات بزيارة المشترك ويعاون في تحضير لائحة تسوق شخصية بحسب المعلومات على الشبكة. هذه القائمة تتألف من جميع الأصناف التي يتم شراؤها على نحو روتيني. يتم اختيار يوم واحد مخصص خلال الأسبوع من أجل التوريد. يستطيع المشترك أن يسجل طلباً في وقت متأخر من الليل قبل يوم التوريد. يتم التوريد بواسطة مركز للتوزيع تبلغ مساحته 56000 قدم مربع (نحواً من 5000 م2) يقع في ناحية ويست وود في ولاية ماساشوستس، حيث الأصناف مفروزة ومحفوظة في المقصورة الصحيحة. في ما يأتي فئات السلع والخدمات المعروضة:

منتجات طازجة	الأطعمة البحرية الطازجة، لحم الطير، واللحومات
مواد بقالة جافة	منتجات الألبان
مواد مخبوزة للتو	طعام الأطفال، مكوناته، والحفاضات
الوجبات المحضرة	مستحضرات الصحة والجمال
طعام الحيوانات الأليفة	استئجار أشرطة الڤيديو من بلوك باستر
التنظيف على الناشف	الأصناف الموسمية
تحميض وطبع الأفلام من كوداك	طوابع البريد واستلام وتوصيل البريد إلى يونايتد پارسل سيرڤيس سيز
(خدمات البريد والطرود المتحدة)	استعادة الزجاجات وعلب المعدن الفارغة

هناك رسم اشتراك يبلغ 30 دولاراً، لكن ستريم لا توجب توقيع عقد، ولا تلزم بحد أدى للأصناف المرسلة، وليس هناك من أجور لقاء التوريد، وليس مطلوباً دفع أي إكراميات. الأسعار الموضوعة هي إما بمستوى أسعار المجمع الاستهلاكي أو دون ذلك في المنطقة الجغرافية المجاورة. لا تقبل الكوبونات التقليدية الصادرة عن المصنّع من قبل هذه الخدمة. يتوقع أن لا يتجاوز الوقت العادي لإتمام طلب على الإنترنت لهذه الخدمة أكثر من 20 دقيقة. تشير إدارة ستريم لاين إلى إجمالي الخدمة القائمين بها بـ الحل الذي ليس وراءه شبه كبير بالطريقة التي تستخدم فيها واجهات محالّ البيع بالمفرق التعبير «قاتل الفئة».

تقدم ستريم لاين مستويين اثنين من إعادة التعويض التلقائي. الأول هو لائحة التسوق الشخصية التي تتيح للمشتركين أن يثبتوا الطلبات بسرعة لقائمة الأصناف التي يتم شراؤها دورياً. المستوى الثاني يطلق عليه تعبير «لا تدع نفسك خالي الوفاض» والذي يسجل تلقائياً الطلبات المكررة لأصناف مختارة على فترات محددة، ولنقل مثلاً كل أسبوع. يفترض فرانك بريت، نائب

رئيس التسويق في ستريم لاين أن مثل هذه القناة قد تصبح «برنامج الولاء النهائي لشركات تعليب البضائع».

بحلول منتصف سنة 1999، كانت ستريم لاين محققة معدل 85٪ من تكرار الطلب عبر جميع مشتركيها، 45 طلباً أسبوعياً في السنة. كانت القيمة بالدولارات تصل إلى ما يقرب 110 دولارات للطلب الأسبوعي أو حول 5000 دولار في السنة. من بين أولئك الذين يثبتون الطلبات، كان هناك 90٪ من النساء، 91٪ طلاب جامعات، و90٪ كانوا متزوجين ولديهم على الأقل طفل واحد.

بينما ذكرنا الحاجة التي لابد من توفرها في إعادة التعويض وهي السعر المنافس، هناك عنصرا تسعير آخران لهما علاقة وأنه لابد منهما لجعل هذا يعمل تماماً، الحاجة إلى عناصر دورية من «الإثارة التسويقية» والمطلب الذي يدعو إلى مكافأة المستهلكين لقاء ولائهم. يمكن خلق الإثارة التسويقية في نشاط البيع بالمفرق بواسطة مظاهر المنتجات الجذابة، المسابقات، سحوبات الحظ، الجوائز، أو إضافات لكميات المنتج العادي دونما زيادة في الثمن. برامج الولاء يتم توفيرها في أغلب الأحيان من قبل بائع المفرق في شكل بطاقات تفضيلية للمتسوق والتي تمنح الأعضاء حسومات خاصة. هذه العناصر لابد من دمجها في هذه الصيغة بشكل أو بآخر.

لائحة التدقيق والمراجعة لإعادة التعويض

إن خدمة ستريم لاين سيتم التركيز عليها بوضوح كي تصبح مثالاً يملأ كتاباً بأكمله حول كيفية عمل إعادة التعويض.

هل تستعمل ستريم لاين فكرة التوريد المستمر؟ كيف؟

تعرض ستريم لاين مستويين من إعادة التعويض: قائمة التسوق الشخصي وفئة «لا تدع نفسك خالي الوفاض». إن لائحة التسوق الشخصي تؤمن تذكِرة لطيفة بكل الأصناف والعلامات التجارية المختارة التي تعتبر

جزءاً اعتيادياً في تجربة التسوق. قائمة «لا تدع نفسك خالي الوفاض» ترفع هذا إلى مستوى أعلى والمضمون يقول إننا مهيأون لأن نتقبل مخزونات إضافية في البيت في المناسبات لكي نضمن بما لا يدع مجالاً أن ينفذ مخزون إحدى المنتجات. (فكر في حفاضات الأطفال التي تستعمل لمرة واحدة بالنسبة للعائلات التي لديها أطفال صغار).

هل تستخدم هذه الخدمة مبادئ الخلو من العيوب

بالنسبة للسلع المصنعة ومواد البقالة التي لها مواصفات، توفر ستريم لاين النوعية المقدمة نفسها من المصنع والتي توجد في محالّ بيع المفرق المبنية من الطوب والملاط. بالنسبة للسلع التي لا تملك تصنيفاً، كالحليب، اللحومات، والأطعمة البحرية، فإن ستريم لاين تملك بدهية اقتصادية بحيث تؤمن نوعية عالية للمنتجات ونتائج مبيعات ترجح أنها تطبق هذه المتطلبات. السبب في ذلك الهوامش الربحية الأعلى الموجودة في المنتجات المستهلكة، اللحومات، لحم الطير، الأطعمة البحرية، والحليب بالمقارنة مع منتجات البقالة المعلبة. في عالم الطوب والملاط (كناية عن الأماكن المبنية بالحجر والإسمنت) فإن معظم أرباح مبيعات الأغذية بالتجزئة تقع في هذه الفئات بسبب هامش الربح الكبير فيها. على ستريم لاين أن توفر جودة ثابتة، خالية من العيوب أو إنها ستعاني من خطر مضمونه أن يعمد المستوقون مباشرة على الخط إلى تثبيت الطلبات على أصناف البقالة المعلبة ذات الهامش الربحي المنخفض والتفاتهم نحو الشراء من واجهات محالّ بيع التجزئة.

هل تتقدم ستريم لاين بأسعار منافسة؟

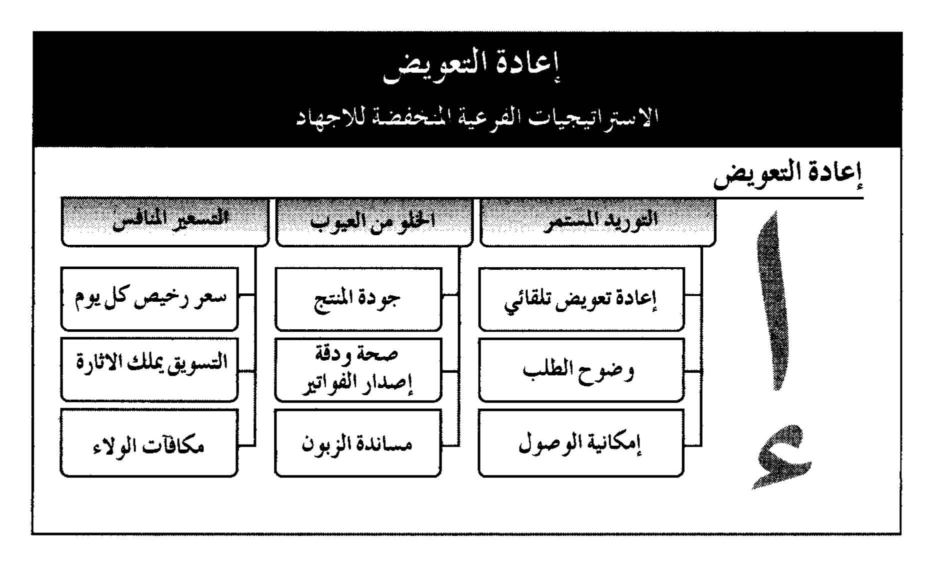
ترقب ستريم لاين على مدار الساعة أسعار متاجر البقالة في مناطق توزيعها ولديها سياسة بأن تماشي على الأقل هيكل الأسعار السائد في كل الفئات. إن المشترك لدى ستريم لاين يدفع رسم اشتراك شهرياً لكي يشترك في خدمة التوصيل للمنزل وهذه هي العلاوة الوحيدة التي يدفعها.

هل تخفيض الإجهاد جزء من تركيبة التمركز؟

على وجه العموم جميع عناصر خدمة ستريم لاين موجهة نحو تخفيض العناء. يتم توريد (إيصال) الطلب الأسبوعي للمشترك في يوم محدد ويتم وضعه في مكان مأمون في المسكن. يتم حفظ قائمة تسوّق روتينية لكي تذكر المشترك بكل كياسة بما يحتاج إليه عادة. أما القائمة ذات الأولوية الأعلى الخاصة «لا تدع نفسك خالي الوفاض» فيتم توفيرها لضمان تدفق مستمر لمعظم السلع الحيوية. إن الرحلة الطويلة فيزيائياً إلى متجر البقالة قد حل محلها فترة مدتها 20 دقيقة يتم قضاؤها أمام الكمبيوتر الشخصي في وقت مريح بالنسبة للمشترك.

■ الخلاصة

في هذا الفصل قمنا بفحص العنصر الرابع من التسويق البسيط ـ إعادة التفويض ـ ومتطلبات تطبيقاته الفعالة (انظر الشكل 1.7).



الشكل 1.7

ربما سيكون الطريق النهائي لأجل تبسيط حياتنا وتخفيض الإجهاد قابلية وجود توريد مستمر لتلك السلع والخدمات التي نفضلها، ويتم إيصالها لنا من دون أخطاء وبدون عيوب، فاتورتها صحيحة، وبسعر جذاب. يبدو أن استراتيجية إعادة التعويض يمكنها إنجاز هذا الوعد تماماً.

الجزء الثالث

السعي إلى التيسير

الفصل الثامن

التيسير في الظاهر والتعقيد في ما لا يُرى: دور تكنولوجيا المعلومات

«إن الثورة الصناعية قد جمعت الناس مع الآلات في المصانع. أما ثورة الإنترنت، فسوف تجمع الناس ذوي المعرفة والمعلومات في جماعات افتراضية».

(جون شامبرز رئيس شركة «سيسكو سيستمز»

من حيث الجوهر، فإن التسويق الميسَّر يدور حول ما يستخدمه المستهلك، وما يراه، وما يفعله، وليس حول التكنولوجيا التي ينطوي عليها. بهذا، فإن التسويق الميسَّر يمكن أن يكون من السهولة التي تتصف بها الخدمة المميَّزة التي تقدمها «شركة البرق والهاتف الأمريكية American Telegraph & Telephone Company» المعرفة بالاختصار AT&T، والتي تقدم لطالب المكالمة التوقيت المحلّي في مكان رقم الهاتف المطلوب. (مَنْ مِنّا لم يحصل له أن انقلبت في ذهنه نطاقات التوقيت المحلّي، فأجرى مكالمة في وقت غير مناسب قط؟ قياساً على هذا، فلن تحصل لك مكالمات في وقت متأخر من الليل عن طريق الخطأ إذا أنت استخدمت قَمْرات الشركة المذكورة). ولعل إضافة هذه الخدمة المميَّزة كان أمراً معقَّداً وانطوى على تعديلات واسعة في البرامج، وعلى اختبارات. أما الذي يستخدم قمرات

الهاتف الخاصة بهذه الشركة للمكالمات إلى مسافات بعيدة، فلا يهتم بما تنطوي عليه إشارة التوقيت هذه من تكنولوجيا. ويبقى له الخيار في أن يعيد السمّاعة إلى مكانها إذا وجد أن التوقيت المحلّي غير ملائم لمكالمته.

إن الأمر الجوهري في التسويق الميسَّر هو ما إذا كان المسوِّق قد صمّم بضاعته أو خدمته على نحو يبسِّط العملية ويزيل الإرهاق عن المستهلك. على سبيل المثال، فإن شركة «ب م ف BMW» كانت إحدى أولى شركات صناعة السيارات التي وضعت على واجهة أجهزة القياس أمام السائق كمبيوتراً يراقب دورات القيادة للسيارة. فمع تقدم الدورة، هناك إشارة إنذار تظهر على الواجهة، تبيِّن الفترة الزمنية التناقصية المتبقية حتى وجوب الصيانة الدورية لهذه السيارة المعيَّنة من طرازات «ب م ف»، على صورة خطوط تتحول من الأخضر إلى الأصفر بالتدريج. (إذا سارت السيارة رحلات قصيرة كثيرة العدد وقت البرد، فسوف تظهر إشارة وجوب الصيانة بعد زمن أقصر. وبالمقابل، لو سارت السيارة رحلات طويلة فقط، لبقي الكمبيوتر يسمح لها بالمسير فترة أطول بين صيانة وأخرى). على هذا، فإن صاحب سيارة «ب م ف» هذه لن يكون عليه أن يهتم بحفظ أثر لديه عن فترات غيار الزيت، لأن الكمبيوتر المحمول على الواجهة أمامه يُعنى بذلك. وإذن، فقد أحدثت شركة «ب م ف» نوعاً من وظيفة إلكترونية للعناية بالمستهلك تراقب السيارة بصمت ونجاعة، وتنذر السائق عن الوقت الذي يحتاج فيه إلى الصيانة. حتى إن تعامل هذا الجهاز مصمَّم بحيث إنه يشير تدريجياً إلى اقتراب وقت الصيانة. فلا تظهر إشارة «الصيانة واجبة» فجأةً مع الضوء الأحمر على نحو غير متوقَّع. [لقد صمَّمت شركة «ب م ف» هذه الميِّزة على أنها «برنامج إخلاص مُسَيَّر بالتكنولوجيا». وهذا النظام المُسَيَّر بالكمبيوتر يحتاج إلى أداة خاصة لإعادة ربطه بعد إجراء الصيانة. ولما كانت معظم مراكز الصيانة التي لا تخصّ شركة « ب م ف» لا تمتلك هذه الأداة، فسيضطر صاحب السيارة إلى مراجعة أحد مراكز الصيانة التابعة لشركة «ب م ف»، أو أنه يعمد إلى

فصل جهاز المراقبة هذا عن الخدمة في سيارته].

ومن بين كل الميادين التي يتجلّى فيها موضوع «التيسير في الظاهر، والتعقيد في مالا يُرى»، لا يوجد مقام لإيضاح هذا الأمر أبلغ من الإنترنت. فالإنترنت يقدِّم المجال الأعظم خصوبة للانتفاع من مذاهب التسويق الميسَّر، كما أنه يوفِّر سبيلاً لاستكشاف أنماط مبتكرة من برامج الإخلاص وخطط العناية بالمستهلك والتي تعمد إلى التسويق بين الناس فرداً فرداً. وسوف نستطلع في هذا الفصل تعقيدات الإنترنت في ما لا يُرى منه، وما ينطوي عليه ذلك بالنسبة للمُسَوِّقين.

التطوّر في التيسير: سيرة الكمبيوتر الشخصي

منذ أيام جذور شبكة الإنترنت في المؤسسة الجامعية ومؤسسة الدفاع [الأمريكيتين] خلال الستّينيات من القرن الماضي، كانت قصّة الإنترنت هي قصة تيسير متزايد ولكنه تيسير دونه تكنولوجيا بالغة التعقيد. ويمكن ملاحظة ظاهرة مماثلة لهذه، وفي وقت سابق عنها، في سيرة تطور الكمبيوتر. ولما كان تطوّر الكمبيوتر قد حصل قبل تطور شبكة الإنترنت، فمن المفيد أن نتفحّص الدروس التي نستفيدها من تطور الكمبيوتر، لكي نتفهم على نحو أكمل كيف تنطبق هذه الدروس على الإنترنت من بعد الكمبيوتر.

انظر إلى الكمبيوتر: سوف يقرّ معظم المراقبين أن رفع الحجاب عن كمبيوتر «أينياك ENIAC» في فيلادلفيا في الربيع من سنة 1946 كان بمثابة مولد الكمبيوتر الكبير Main Frame Computer المتعدِّد الأغراض[1]. كان جهازاً يملأ غرفة كاملة، وزنه 30 طناً، ويشتمل على 18000 أنبوبة إلكترونية. لقد تم تطويره إبّان الحرب العالمية الثانية لاحتساب مسارات قذائف المدفعية. وعند نهاية الحرب، سُحِب جلباب السِّريَّة عن هذا الوحش البهيم، وأُخرج إلى العالم.

ومنذ هذه الولادة، تطوّر الكمبيوتر الكبير المتعدد الأغراض ببطء،

وأخذ يدخل في الاستعمال لدى الشركات الكبيرة والمؤسسات الجامعية والحكومية. يتم إيواء هيكله في غرفة مخصصة له، ويتم تشغيله من قبل المختصّين. (لدى تصويره في التلفزيون والأفلام السينمائية، كنّا نرى هؤلاء العاملين دائماً وأبداً لابسين القمصان البيض، وفي أيديهم على وجه العموم شريط ورقي مقتطع من لفّاف المراقبة). وكانت البرامج تُدخل إلى الجهاز باستخدام بطاقات مخرَّمة مرمَّزة بلغة آلية بدائية، الغاية منها إجراء العمليات على دفعات. وكان واضع البرنامج ينتظر عادة إلى اليوم الآتي لكي يأخذ نتائج عملية معيَّنة.

في أواسط الستّينيات من القرن الماضي، صار في وسع أساتذة الجامعات وطلاب الدراسات العليا التي تتعاطى البحوث، أن يستعملوا كمبيوتراً كبيراً من طراز «IBM 1401»، يشتمل على ذاكرة تتسع لـ 7 كيلوبايت، وأن يبرمجوا عمليات منهَّجة حسب برنامج «فورتران FORTRAN». وفي سنة 1976، ابتكر ستيف جوبز Steve Jobs وستيف ڤوزنياك Steve Wozniak أول كمبيوتر شخصي حظي بنجاح واسع، وهو طراز «آپل Apple» وفي سنة 1981، ثبَّتت شركة «آي بي إم IBM» شرعية سوق الكمبيوتر الشخصي بإنتاج طراز «الكمبيوتر الشخصي لشركة آي بي إم IBM PC»، وهو الذي سبق طراز «ماكِنْتوشْ Macintosh» سنة 1984. وهذا الأخير هو الذي افتتح التعامل التصويري. وسرعان ما تبع ذلك عند «مايكروسوفت Microsoft» إدخال أول نظام تشغيل «ويندوز Windows» للتعامل التصويري، لكي يتفوّق على نظام التشغيل «دوس DOS» الذي كان مؤسّساً على النص المكتوب، حيث إنه يسَّر بنية التحكّم إلى ما يناهز نقطة وكبسة زر.

ففي أفق الخمسين سنة من سيرة الكمبيوتر، شاهدنا كيف تطورت هذه الوسيلة المعقّدة والمتخصصة، المستخدمة في الأعمال وفي البحوث، إلى جهاز جماهيري يزداد يُسْراً. في يومنا هذا، صار نصف مجموع المنازل في الولايات المتحدة لديه كمبيوتر شخصي واحد على الأقل. (ينبغي لنا أن

نعلم أن الهاتف لم يبلغ هذه النسبة من دخول المنازل في الولايات المتحدة إلا سنة 1945)، وصارت نسبة ثمانين بالمئة من الكمبيوترات المنزلية مجهَّزة بـ «المودِم Modem» والغالبية من هذه الأخيرة موصولة بخدمة شبكية وبالإنترنت. وصار كل صاحب مهنة أو عامل في حقول المعرفة تقريباً يستخدم كمبيوتراً موصولاً إلى شبكة. وهيهات أن تجد نظاماً مدرسياً يخلو من برنامج يجعل الكمبيوتر الشخصي في متناول كل تلميذ. وإذ نحن نُجيل النظر في هذا الأفق الزمني من سيرة الكمبيوتر، تبرز أمامنا بعض الموضوعات في مركز الملاحظة:

- الأضخم أصبح أصغر حجماً.
- ذو الغرض الواحد أصبح متعدّد الأغراض.
- المتفرد بذاته أصبح موصولاً إلى شبكة.
- تقاسم زمن التشغيل على الكمبيوتر الكبير تطور إلى الكمبيوتر الشخصي.
- تعامل الإنسان مع الكمبيوتر على أساس نصّ مكتوب أصبح تعاملاً تصويرياً (GUI).
- الأدوات المساعِدة التي كانت تحيط بالكمبيوتر منفصلة عنه قد أُدمجت في الكمبيوتر الشخصي.

ثم لننظر الآن إلى تطور الإنترنت: عندما أطلق الاتحاد السوڤياتي أول قمر اصطناعي يدور حول الأرض سنة 1957، ذُهلت مؤسسة الدفاع الأمريكية. وذهب وزير الدفاع، وهو المعني بالأمر، وكان نيل ماك أَلْرُوْيْ Neil McElroy، إلى الرئيس دوايت أيزنهاور، واقترح إنشاء مؤسسة حكومية جديدة هي «وكالة تخطيط البحوث المتقدمة للدفاع»، «داربا DARPA»، بغية درء هذا التهديد التكنولوجي. وإلى جانب «شركة Rand Corporation»، ومؤسسة الدفاع، تطور مفهوم إنشاء نظام اتصال قومي تكون بنيته التحتية ذات شبكة موزَّعة، من شأنه أن يبقى قائماً في حال حدوث هجوم نووي.

هكذا أنشئت شبكة «داربا»، لكي تحافظ على التواصل في ما بين القوى العسكرية، ومؤسسة الدفاع، والجامعات العاملة بالبحوث، على هيئة شبكة اتصالات قادرة على الصمود في حال وقوع هجوم مباغت.

وفي سنة 1969، تم الاتصال لأول مرة بين جهازَيْ كمبيوتر متباعدين، يقع الأول في أرض «جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلس UCLA»، والآخر في «معهد بحوث ستانفورد» في منلو بارك، كاليفورنيا[2]. وفي مطلع السبعينيات من القرن الماضي، قام راي توملنسون Ray Tomlinson، وهو مهندس كمبيوتر لدى «معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT»، بتطوير أول برنامج للمراسلة الإلكترونية قابل للبقاء. وفي سنة 1980، قام عالِمان من «المعهد الأوروبي لفيزياء الجُسَيْمات» باختراع أداة للتحكم بالنصوص الضخمة تمكِّنهم من المشاركة بالمعلومات مع زملائهم. وفي سنة 1988، أُعفيت شبكة «داربا» من العمل، وأُعيدت تسميتها «الإنترنت». وفي السنة 1990، صاغ بعض العلماء وثيقة لتنظيم هذا النظام في مجموعة «الاتفاقيات الأساسية للتواصل على الشبكة». شرعية «الشبكة العالمية World Wide Web WWW» في عمله لأتمتة الخطوات الكثيرة في عملية تبادل المعلومات على الخط.

كما اخترع مارك أنْدريْسِّنْ Mark Andrieessen «مُتَلَمِّس الشبكة الموزاييكي» Mosaic Browiser وهو طريقة تعامل تصويرية تتغلب على تعقيدات الشبكة. وفي تموز/يوليو 1995، أطلق جيف بيزوس Jeff Bezos «أمازون.كوم» Amazon.Com، وبذلك حلت التجارة الإلكترونية e-Commerce بين ظهرانينا.

وفي أواخر التسعينيات من القرن الماضي، صارت الشبكة، ومتلمِّس الإنترنت، مكوِّنات لا غنى عنها في حياتنا.

هذا، ولدى إجالة النظر في الموضوعات الأساسية من تطور الكمبيوتر، سوف يتضِّح لنا هل أن هذه الموضوعات قد ظهرت مرة أخرى في سيرة الإنترنت:

- الأضخم أصبح أصغر.
التواصل المحدود بين الكمبيوترات الكبيرة قد تطور إلى إمكانية التواصل على الإنترنت بأجهزة صغيرة تمسكها اليد.

- المحدود الغرض أصبح متعدِّد الأغراض.
شبكة التواصل البسيطة التي تقتصر على نصّ كتابي أصبحت نظاماً متعدد الوجوه يشتمل على الصوت والڤيديو والنصوص والتجارة.

- المتفرد أصبح موصولاً على شبكة.

- تقول التوقُّعات إن عدد الكمبيوترات المتواصلة على الإنترنت سوف يبلغ المليار في وقت قريب من عقد سنينا هذا.

- تقاسم زمن الاستعمال على الجهاز الواحد أصبح استعمالاً منتشراً للكمبيوتر.
مواقع الشركات الكبرى على الشبكة تطورت إلى مواقع شخصية للأفراد على الشبكة.

- التعامل على أساس النص المكتوب أصبح تعاملاً تصويرياً.
المُتَلَمِّس الموزاييكي تطور إلى «متلمِّس ماكنتوش التصويري Macintosh GUI» على الإنترنت.

- الأدوات الملحقة المنفصلة قد أُدمجت في الكمبيوتر الشخصي.
أصبح المتلمِّس ذا وظائف متعددة، وقد أُدمج في نظام التشغيل.

وهكذا، فإن بعضاً مما يحرِّك نمو الإنترنت المتلاحق، إنما هو حدوث التيسير الظاهري، يتربَّع فوق التعقيد الذي لا يُرى. وفي ما يأتي بعض الأمثلة عن ذلك.

الأمـــان

مع تنامي التجارة الإلكترونية، يرى الكثيرون أن طلب البضاعة على الشبكة إنما هو وسيلة ميسَّرة ومناسبة للتسوُّق وطلب البضائع. ولكن التعامل الميسَّر هذا ينطوي في باطنه على نظام معقّد لضمان إتمام الصفقة على نحو محفوظ الخصوصية وآمن. فكيف نحمي خصوصية طلبنا، ومعلوماتنا الشخصية، وأرقام بطاقاتنا الائتمانية، من خلال نظام عمومي كالإنترنت؟ في العالم الماضي، حيث الواردات الكهربائية ذات المفاتيح الواصلة الفاصلة، كان ثمة خط هاتفي خاص يصلنا بالبائع. واحتمال أن يكون هناك من يتنصّت على معلوماتنا كان بعيداً. أما مع الإنترنت وتكنولوجيا توضيب المعلومات، فليس لنا خط مخصَّص لنا؛ بل إن معلوماتنا ترسل على طريق عام، في عدة توضيبات من المعلومات يُعاد تجميعها لدى المُرْسَلة إليه، فتحصل منها إضبارتنا القابلة للمطالعة لديه. فكيف إذن نحمي توضيباتنا من أن يتنصَّت عليها جانب غير مخوَّل بها، فينتهك أَمان صفقتنا؟

ثمة نظام يكاد لا يُرى، يسمّى الأمان غير المتناظر، أو المفتاح العام، يُستخدم على مواقع كثيرة من الشبكة، مخصّصة للتجارة الإلكترونية، فيؤدي هذا المطلوب.

مثال على نظام من هذا القبيل هو «ر. س. أ RSA»، الذي اتخذ اسمه من أسماء مؤسسيه وهم: رونالد ريفست Ronald Rivest من «معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT»، وآدي شامير Adi Shamer من «معهد وايزمان للعلوم»، وليونارد آدلمان Leonard Adleman من «جامعة جنوبي كاليفورنيا». وإليك ما يحدث عندما نعقد صفقة على الإنترنت على خط يستخدم نظاماً كهذا.

- يُدخِل الشاري معلوماته الشخصية ورقم بطاقته الائتمانية على استمارة الشراء.

- بغية حماية المعلومات، تُقلب الاستمارة إلى رموز مُشَفَّرة باستخدام مفتاح متناظر يولِّده الكمبيوتر الذي يرسِل الإضبارة. هذا المفتاح هو عبارة عن مسألة رياضية تستخدم مجال 512 بت أو 1024 بت.

- عندما يتم ترميز الإضبارة باستخدام المفتاح المتناظر، فكل من يحصل على هذا المفتاح يمكنه أن يفتح الإضبارة التي تحتوي في الحالة التي نحن بصددها على المعلومات الشخصية ورقم بطاقة الائتمان. ولكي يتمكن البائع من فتح هذه الإضبارة، ينبغي أن يُرْسَل إليه المفتاح المتناظر مع الطلب المرمَّز.

- إلا أن المفتاح المتناظر هذا محميّ بنظام ترميز يستخدم مفتاحاً منشوراً للعموم قدّمه البائع. وينبغي استخدام المفتاح المعمَّم والمفتاح الخاص في آن معاً لفكّ رموز الإضبارة. المفتاح المنشور للعموم يكون عادةً هو حل مسألة رياضية، مثلاً العوامل الأوّلية لأحد الأعداد الكبيرة.

- عندما تصل الإضبارة المرمَّزة إلى البائع، فهو يستخدم المفتاح الخاص الذي يشتمل على حل بقية المسألة الرياضية، بغية فك المفتاح الخاص المرمَّز، ثم يُستخدم هذا المفتاح لفتح الإضبارة ومعالجة الطلب.

والسبيل الوحيد لانتهاك هذا الأمان إنما هو حلّ المسألة الرياضية العائدة للمفتاحين العام والخاص. وإن حجم هذه المسألة الرياضية هو الذي ينشئ الصعوبة. فقد يُحتمل فك مفتاح من سعة 512 بت باستخدام استطاعة كمبيوترية ضخمة. فإذا ما زيدت سعة المفتاح إلى 1024 بت، غدا الحلّ إذن أصعب وفق علاقة أُسِّيَّة. وبقدر ما تزداد استطاعة المعالجة، ينبغي زيادة حجم مسألة الترميز وتعقيدها بالآتي، وفق متوالٍ لا نهاية له.

كل ذلك إنما هو تعقيد مخفيّ عن المتسوِّقين بالتجارة الإلكترونية.

وكله يجري بلا خلل عندما نضغط على زر «الطلب فوراً» على الصفحات التي نستعرضها بالمتلمِّس.

الطلب بكبسة زر واحدة

مع أن حدوث الطلب بكبسة زر واحدة ليس على جانب من التعقيد كالترميز بالشيفرة، ولا على مثل قدره من الأناقة، إلا أنه يأتي بالتيسير الظاهري لدى ممارسة التجارة الإلكترونية على الخط. انظر إلى موقع إلكتروني ترتاده كثيراً. وليكن مثلاً موقع مكتبة أو صيدلية. تجد نفسك مرتاحاً إلى البائع، وتأخذ بالتسوّق لديه ببعض التواتر. بيد أنك، كلما أردت طلباً، ينبغي لك أن تدخل معلومات أساسية تصبح تكراراً ممّلاً على مرور الزمن وبالنسبة إلى معظم طلباتك. ففي مثال المكتبة، قد يكون المفضَّل لديك هو تسليم المطلوب إلى عنوان مكتبك. بالإضافة إلى ذلك، فإنك تطلب التسليم في اليوم الآتي للطلب على الغالب، نظراً لأن اختيار التسليم الأرخص تكلفةً يتأخر كثيراً. وإنك تستعمل دائماً بطاقة ائتمان معينة لأنك تريد أن تحفظ تسجيلاً منفصلاً لطائفة من مشترياتك باستخدام هذه البطاقة.

أدخل في جهازك طريقة الطلب بكبسة زر واحدة، وتصبح العملية أيسر. يتيح لك البائع إنشاء استمارة شراء نظامية تتضمن كل الخيارات المشار إليها. فيصبح هذا هو طلبك الذي لا تحيد عنه. فإن لم ترغب في استثناء شيء من شروطه، كأن تستثني مثلاً شرط التسليم في اليوم الآتي، فإن طلبك سوف يعالج بدون إدخال أي معلومات إضافية من جانبك. فالبائع يعرف مَنْ أنت وما هي تفضيلاتك، ويحفظ هذه الأمور عنك.

إذن، فالطلب بكبسة زر واحدة للتعامل مع موقع بائع واحد له مفعول عظيم، لكن ما بالك بطلب نظامي واحد للتعامل مع مواقع باعة متعددين؟ مثلاً، ماذا لو أردت استعمال بطاقة ائتمان واحدة لكل مشترياتك على الخط؟ أو أردت أن تُسلَّم كل المشتريات إلى مقرّ إقامتك؟ لماذا يكون عليك أن

تعيد إدخال هذه المعلومات عندما تتسوّق من موقع إلى موقع؟ لعله أمر غير ضروري، وهناك من يعرض لك مخادمة تمكّنك من اختيار الطلب بكبسة زر واحدة محمولاً على جهاز مُخادِم. فيوافق الباعة على قبول المعلومات الشخصية ونظام الدفع كما يوفّرها لهم عنك طرف ثالث. المعلومات اللازمة مسجلة في الجهاز المخادِم الموجود لدى هذا الطرف الثالث، وهي تبلّغ لكل بائع نختاره.

في الحالتين كلتيهما، يتم مسك السجلات والأضابير بالوكالة عنا ولمنفعتنا بغية تيسير عملية الطلب. ولم يعد الأمر كما كان في عهدٍ سَلَف حيث كان البائع يعرفنا شخصياً ويوفّر هو بنفسه الكثير من هذه الوظائف التي صارت التكنولوجيا هي التي تؤديها اليوم.

أجهزة المُخادَمَة الإعلانية المخصوصة

ليس منا من يستحسن انقطاع الدعاية الإعلانية. إلا أن كراهة الإعلان قد تشتد عندما لا تكون لنا مصلحة مرجوّة منه.

مثال ممتاز عن ذلك هو شخص أسنانه الطبيعية تامة ويُعرض عليه إعلان تجاري أو لافتة عن مادة لاصقة للتعويضات السنّيّة، أو رجل أصلع يشاهد إعلانا عن تلوين الشعر.

قابل ذلك بالإعلان عن بضاعة أو خدمة فيها مصلحة جوهرية لك. مثلاً، إن كنت من المعجبين بدرّاجات هارلي ـ ديڤيدسون النارية، فإن إعلاناً عن آخر طراز من هارلي قد يثير اهتمامك، وأنك لترحّب بالمعلومة في الواقع. ويصحّ مثل هذا القول عن منتجات أخرى قد تكون لك مصلحة فيها. إن ما نحتاج إليه عندما نشاهد وسائل اتصال يدعمها مُعْلِن، هو الإعلانات ذات المضمون الصحيح، والتي تأتي في الوقت المناسب، فتنطوي على احتمال كبير من إثارة اهتمامنا.

إن «شركة ميديا پلكس Media Plex Inc.» ومركزها سان فرنسيسكو تقدم حلاً لذلك. فقد أنشأت مِنَصّة برامجية اسمها «موجو» (MOJO بمعنى: أغراض جاوا المتحركة). وتبعاً لما يصفه موقع «ميديا پلكس» على الشبكة، إليك ما يفعله «موجو» لحلّ مشكلة الإعلانات المهدورة:

«أعمال موجو» هي الصف الواسع من مُخادّمات التسويق الإلكتروني التي تقوم بها «ميديا پلكس» ، والتي توصِّل خبرة إعلانية وتكنولوجيا إعلانية لإتمام المبيعات على الإنترنت، وللتسويق المباشر، وللبرامج الخاصة بالمعلومات التجارية. ولكي نسعى إلى توثيق العروة حول ما وَعَدْنا به على الشبكة من التسويق إلى الزبائن فرداً فرداً، فإننا نعرض إمكانية تنحصر بنا وحدنا تسمى «مراسلة التجارة الإلكترونية». هذه التكنولوجيا الرائدة تتيح للمُعلنين أن يرسلوا رسائل إعلانية مصوغة صياغةً مندفعة وموافقة لاحتياجاتهم، وفي الزمن الواقعي المناسب، تبعاً للعوامل الآتية:

- أوصاف الزبون.
- خطوط توجيهية مُحدَّدة سلفاً تعيِّن المنتج أو العرض المناسب إرساله لكل مستهلك، على أساس المعلومات التجارية الواقعية، من قبيل مدى توفر البضاعة والسعر المناسب.
- الإنجاز الحاصل إبّان حملة التسويق.

إن ما تعرضه «ميديا پلكس» هو حل برمجي يُخادِم إيصال الإعلان إلى مستعمِلي الشبكة فرداً فرداً. وهو حلّ يتيح أيضاً:

1 ـ تفهّم أوصاف الزبون (مثلاً هل تعجبه دراجات هارلي ـ ديڤيدسون النارية؟).
2 ـ تحديد هل أن البضاعة متوفرة مخزونة وجاهزة للبيع.
3 ـ استكشاف السعر الذي يرغب المسوِّق أن يعرضه إلى هذا الشخص بالذات من مستعمِلي الشبكة.
4 ـ تقييم مدى نجاعة حملة البيع الجارية.

ليس هَمُّنا هو مجرد احتمال أن تأتينا رسائل إعلانية لنا مصلحة فيها، بل هو أيضاً أن البضاعة جاهزة، وأن المسوِّق لديه إمكان عرض سعر متفرِّد وشديد الجاذبية تبعاً لمدى إنجذاب المستهلك. فالمستهلك رابح والمسوِّق رابح. التكنولوجيا معقدة بيد أن النتيجة ميسَّرة.

تحصيل المعلومات في سبيل التسوّق الذكي

ويمكن استخدام التكنولوجيا لمساعدة الشاري على تحصيل المعلومات التي يكون بحاجة إليها بغية اتخاذ قرار الشراء عن إطِّلاع ودراية، وذلك في عالم البيوتات العريقة القائمة كالبروج المشيَّدة. «آيپيكس IPIX» هي شركة مقرها في پالو آلتو، كاليفورنيا، تشدّ إليها الناس بأن تقدم لهم جولات افتراضية في العقارات المعروضة للبيع. ففي حال منزل معروض للبيع، فهي تستخدم صوراً بالڤيديو تصوره على كامل محيط 360 درجة، وفي أربعة مواقع منه على الأقل. بذلك تتيح الشركة للزبائن المحتملين أن يتجولوا فيه لكي يروا بأنفسهم ما فيه من تسهيلات وما له من هيئة عامة. يَدْخُل مستعمِل الشبكة إلى موقع مكتب عقاري على الشبكة، ويزوِّده بالمواصفات التي يرغب فيها عن المنزل المطلوب. جهاز البحث لدى موقع المكتب العقاري ينتخب له ما يناسب هذه المواصفات، ويقدّم المنازل التي تناسب المطلوب. وعلى مَسْرَد المنازل المعروضة، وهي قائمة ساكنة على الشاشة، يوجد زر اتصال فوري عنوانه «الجولة الافتراضية» فإذا كان الزبون ذا مصلحة كافية بالأمر، يكبس الزر على الاتصال المذكور، فتقدم له «آيپيكس» ما لا يقل عن أربعة مشاهد للمنزل المُدْرَج في المَسْرَد، مثلاً، غرفة المعيشة، المطبخ، غرفة النوم الرئيسة، الحديقة الخلفية. عندئذٍ، يستخدم الباحث عن الشراء متلمِّس الشبكة، فتظهر له المشاهد. بذلك ينظر إلى مواصفات المنزل وإلى هيئته العامة. ولولا هذه الوسيلة، لاقتضى الأمر زيارة المكان شخصياً للتعرف إليها.

لا يُحتمل أن يُتَّخذ قرار الشراء على أساس الجولة الافتراضية وحدها. ولكن الأرجح هو أنه سوف يتعرف من خلالها إلى المنازل التي لا مصلحة له فيها وإلى التي يكون هو أكثر رغبة فيها. فينخفض عدد الزيارات التي لا داعي لها. وتغدو عملية الشراء أشد فاعلية. ويتمكن الوسيط العقاري بذلك أن يبذل للزبون وقتاً أطول كمرشد ومستشار، ووقتاً أقل كسائق سيارته. الأمور الخافية في هذه العملية هي تعقيدات التقاط الصور، وقلبها إلى المعلومات الرقمية، وأجهزة البحث على الشبكة، وقواعد المعلومات. وأما ما يظهر للزبون المحتمل، فهو تيسير زيارة المنزل البعيد باستخدام الإنترنت.

إن شراء السيارة هو عملية مرهقة ومعقدة، شأنه شأن شراء المنزل. وينبغي للشاري في البداية أن يختار عدداً معقولاً من السيارات المرشّحة للشراء بالنسبة إليه. بعد ذلك، ينبغي أن يتولى البحث والتقييم في هذه الاختيارات: ما مدى صمود هذه السيارة عند الصدمات، ما هو تقدير الاهتلاك لهذا الطراز، ... الخ. ثم ينبغي تحديد تكلفة السيارة: ما تكلفتها على البائع، وما أفضل سعر يمكن تحصيله لهذه السيارة بالذات؟ ثم ينبغي إيجاد الجواب عن عدة أسئلة: هل يناسبني أن أشتري أم أن استأجر، ما نسب التأمين المئوية لكل سيارة، ما الضمانات التي تتوفَّر لها، وغير ذلك. وكل هذه الأمور معقدة ومستهلكة للوقت.

أُدْخُلْ إذن إلى خدمات شراء السيارات على الشبكة، مثل «Auto Web.com». يدخل الباحث عن الشراء إلى أحد هذه المواقع، ويبدأ عمليةً تُجيبُه عن كل التساؤلات المشار إليها، ويتم له ذلك بتسلسل سريع. كثير من المواقع تتيح للباحثين عن الشراء أن يبدأوا عملية بحثهم بالإجابة عن بضعة أسئلة حول حاجتهم من السيارة المراد شراؤها. كم عدد أفراد الأسرة؟ ما وجوه استعمال السيارة المطلوبة؟ كم ميلاً في السنة يحتمل أن تقطعها؟ وبناء على هذه الأسئلة سوف تُعْرَض للباحثين طائفة من الاختيارات المناسبة لطلباتهم.

يستطيع الباحث عن الشراء عندئذ أن يتابع البحث في هذه الاختيارات. يمكن التعرف إلى تقدير «معهد التأمين» عن مدى صمود السيارة للصدمات، ويمكن تحديد التكلفة على الوكيل لكل سيارة تحمل المواصفات المرغوبة. ثم إيجاد سعر المبيع المرجَّح. هل أنها سيارة عظيمة الرواج ينطبق عليها حكم «السعر الذي يقترحه الصانع عند البيع بالتجزئة MSRP»، أم أن ثمة خصومات محتملة على السعر؟ هل أن الصانع قد قدَّم بعض الحوافز لهذه السيارة في هذا الوقت بالذات، وما هذه الحوافز؟

ثم يستطيع الباحث عن الشراء تحديد قيمة سيارته القديمة. تتيح خدمات شراء السيارات لزبائنها الدخول إلى قواعد المعلومات عن أسعار السيارات المستعملة حتى التوصل إلى الطراز بعينه، من خلال رموز تصنيف رقمية. (مثلاً، فالسيارات المكشوفة لها قيمة أعلى عن إعادة بيعها في لوس أنجلس عنها في مِنّيابوليس).

وأخيراً، يستطيع الباحث عن الشراء أن يبحث في اختيارات التمويل والاستئجار، وفي تكاليف التأمين وما يغطيه من أخطار.

بعد ذلك، كل ما بقي هو أن يُقَدِّم موقع خدمة شراء السيارات إلى الشاري وكيلاً يقع محله في الجوار، أو، كما صار يحصل الآن، أن يعقد الصفقة على الشبكة. في هذه الحالة الأخيرة، يتم تسليم السيارة الجديدة إلى عنوان الزبون، ويتم استلام السيارة القديمة عنده أيضاً. فتحت هذه العملية الميسَّرة، والمنطقية، والمتوالية، يكمن قدر هائل من تحصيل المعلومات ومعالجتها. ولكن هذا يبقى خافياً على المشتري.

■ الخلاصة

الخصوصية، والأمان، والتيسير في الطلب، والإعلانات المخصوصة، والتسوّق الذكي، كلها أمور تستخدم تكنولوجيات وخزائن معلومات شديدة التعقيد. إلا أن السرّ لدى المسوِّق هو أنْ يخفي كل هذا التعقيد، فيغدو شفّافاً.

ويبدو في هذا المسعى الرامي إلى جعل التكنولوجيا غير مُعَوِّقة، إن الشركات الأصغر حجماً والأعظم ابتكاراً تحتل مواقعها في الطليعة، وإن الشركات الأقدم والأكثر رسوخاً في السوق تبدو ملتصقة بأساليب التجارة القديمة.

على سبيل الجدال، كان ينبغي لشركة «البرق والهاتف الأمريكية AT&T» أن تكون هي من ينشئ شبكة «أمريكا أون لاين America Online». وهذه الشبكة إنما هي خدمة يتجول فيها المستهلك على «مودم Modem» هاتفي زهاء ساعة وسطياً في اليوم. ولا شك في أن ذلك هو من أعظم مجالات استعمال التهاتف. ومع ذلك، فإن ستيف كيس Steve Care هو الذي جعل تجربة الاتصال بالشبكة ميسَّرة ومسلِّية، وأخفى التكنولوجيا التي تنطوي عليها، فأنشأ شركة صارت قيمتها السوقية أعظم من قيمة AT&T نفسها.

وعلى التوازي مع مثال منتجات «كويكن Quicken» الاستهلاكية الذي عرضناه في الفصل الثالث، فقد كانت شركة «إنتويت Intuit» هي التي أدركت جوّ مسك الدفاتر السائد في قطاع الأعمال الصغيرة، ولم تكن واحدة من شركات المحاسبة الستّ الكبرى هي التي أدركته. أدركت «إنتويت» أن الناس غير العاملين في المحاسبة لا يفهمون المحاسبة المزدوجة، مع أنهم يعرفون كتابة الشيكات، وتنظيم الفواتير، وتسديد الالتزامات. على هذا، ابتكرت «إنتويت» نظام «كويك بوكس Quick Books» الذي يستخدم هذا التعامل البديهي الميسَّر. وبلغت قيمة «إنتويت» السوقية 6 مليارات دولار.

وكانت شركة «إي تويز e Toys» هي التي أدركت أن تجربة شراء الألعاب عملية مرهقة ومعقدة بالنسبة للآباء. فزيادة بائع تجزئة عملاق فعل «تُوْيْزْ أر أَسْ Toys R Us»، بما لديه من أجنحة مكدّسة بالبضائع حتى السقف، لن تكون تجربة تدعو إلى السرور قط. فأخذت شركة «إي تويز» كل هذه التجربة على عاتقها وجعلتها مؤاتية للعرض على الشبكة في تعامل أنيق. فتجاوب الآباء معها، وصارت «إي تويز» تساوي في السوق الآن ملياراً من الدولارات، في حين تقدَّر «تويز أر أس» بـ 4 مليارات.

والصيدليات العاملة على الشبكة هي مثال آخر. لم يدرك أحد من باعة التجزئة العريقين القائمين كالبروج المشيَّدة أن ثمة حاجة للتسويق على الشبكة، أو أنهم اسْتَرْهَبَتهم التحدِّيات التكنولوجية. لكن ذلك لم يَثْنَ هَمَّة «پلانيت أر إكس Planet Rx» أو «دراغستور كوم Drugstore.Com» عن قبول التحدّي. فبعد وقت قصير من افتتاح عرضها من المخزونات على الجمهور، صارت «دراغستور. كوم» تقيَّم بأكثر من مليارَيْ دولار، وغدت عبرةً أخرى واقعية للمسوِّقين العريقين.

الدروس واضحة. فإذا كنت من المسوِّقين العريقين، فابحث عن وسائل تجعل التكنولوجيا خفية، وابتكر سُبُلاً جديدة لخدمة زبائنك. أما إذا كنت من ذوي التحدّي، أو كنت منشأة مبتدئة، فتطلع إلى مجالات التسويق التي تنطوي على تجارب مرهقة ومعقدة بالنسبة للمستهلك، والتي يتعاطاها لاعبون يقترنون بنماذجهم التجارية السائدة.

هذا وإنَّ قدرات التسويق الميسَّر تبدو على أشد وضوح لها في تلك الحالات التي يمكن فيها تسخير التكنولوجيات المعقدة وجعلها خفية، بغية توفير تجربة غير مرهقة للزبائن.

الفصل التاسع

الارتقاء بالتسويق البسيط لتحويله إلى استراتيجية للمنتج وللاسم التجاري

هناك خاصية في الأفق لا يملكها أحد ولكن يمكن لبعده أن يجمع كل أجزائها، هذا هو الشاعر.

ـ رالف والدو إمرسون، طبيعة

لو كان هناك شعر في التسويق البسيط ـ وبالتأكيد أنه موجود لطالما تم عمله على نحو جيد ـ فسيمكن الحصول عليه في تجميع عناصر التسويق الأربعة مع مكوناته الأربعة التقليدية (المنتج، الترويج، السعر، والمكان) في عملية متكاملة واحدة. لابد من الأخذ بالاعتبار إجهاد الزبون عند كل مرحلة، في كل قرار مهم له تأثير بكيفية إنزال السلعة أو الاسم التجاري إلى السوق.

إنه لمن المستحيل الارتقاء بفاعلية (نجاعة) التسويق البسيط فيما لو تم العمل به وكأنه تمرين مكتوب. يؤمن هذا الفصل طرقاً بهدف التوكيد على أن كل وجه عن الكيفية تخطط فيها وتنفذ استراتيجية التسويق لديك يبقى مفتوحاً لنهاية الطريق على الفرص الموروثة لدى القيام بتخفيض إجهاد

الزبون. يجب أن يترافق هذا مع التخطيط للمنتج والاسم التجاري، ابتداءً من مستوى الاسم التجاري للشركة ونزولاً إلى كل من التصميم وتركيبة التسويق حول كل سلعة فردية وتفرع أي خط، ومن ثم وصولاً إلى العناية بالزبون.

سنفحص أولاً نقاط التقاطع الهامة بين التسويق البسيط والتخطيط للتسويق التقليدي. بعد هذا سنوفر قالباً خاصاً لكي تراقب بنفسك عملية تطور استراتيجية التسويق الخاصة بك، من أجل ضمان عدم فقدان فرص بناء الاسم التجاري التي تساهم في خفض إجهاد الزبون. أخيراً سنلقي نظرة أكثر عمقاً على مثال عن القوة الحاصلة من إعمال الاستراتيجيات المتعددة بشكل متزامن عبر عناصر التسويق البسيط الأربعة.

■ التقاء عناصر التسويق البسيط الأربعة مع مثيلاتها من عناصر التسويق التقليدي

مع الاقتصاد الرقمي حصل جدل حول بقاء عناصر التسويق التقليدي الأربعة والتي طالما حظيت بمكانة مرموقة كبناء فاعل في التخطيط للتسويق. وبغض النظر في أي طرف من النقاش أنت تقف، تظل العناصر التقليدية الأساس الذي تم تعلمه واستخدامه من قبل معظم مديري التسويق لأغراض التخطيط والتنفيذ. إذن بقي طريق واحد لبث الحياة فيما بين تقاطع التسويق البسيط والتقليدي وذلك بعرض عناصر التسويق التقليدية وإظهار كيف تساهم كل واحدة في إمكانية تعزيز تخفيض إجهاد الزبون من خلال استراتيجيات البساطة في هذا الكتاب. لكن إدارة عناصر التسويق التقليدي لم تكن أبداً عملية ذات اتجاه مستقيم، والمفتاح لتكامل أي عمليتين في التتابع الذي تظهر بموجبه تلك العمليات.

لهذا وبغرض التطبيق العملي، نفضل أن نطرح بدلاً من هذا، تتابع أنشطة تخطيط المنتج والاسم التجاري لكي نساعد على ضمان عدم استذكار

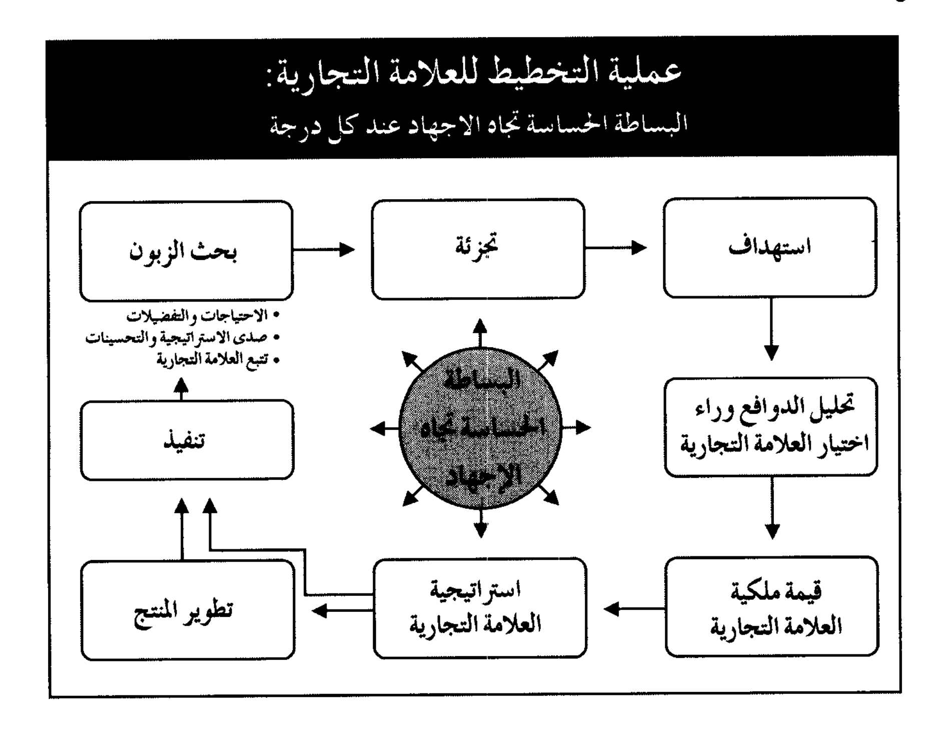
البساطة والإجهاد في آخر الوقت. حيث إن تدبر إجهاد الزبون في وقت متأخر يعتبر أكثر تكلفة ويبطئ الوقت للوصول إلى السوق، فإن توجهاً متتابعاً يسمح للتسويق البسيط بأن يدار عضوياً كإحساس مستمر ـ طريقة التفكير ـ والتي تسود كل وجه من أوجه الاستراتيجية.

■ التخطيط للاسم التجاري وتطوير المنتج

هناك الكثير من الطريق لتوضيح عمليات تخطيط التطوير للاسم التجاري والمنتج كإطار للبساطة موضع التطبيق. لأجل تكامل البساطة والتخلص من الإجهاد، اختار المؤلفان النظر في تطوير المنتج كجزء من عملية التخطيط للاسم التجاري بدلاً من كونه عملية قائمة بنفسها. الشركات الموجهة بحق حسب السوق وواعية للاسم التجاري هي التي تقرر ما يجب على اسمها التجاري أن يمثله في ذهن الزبون من التزام أو ما تعد به العلامة التجارية، بحيث تكون ذات صلة ومتفردة إلى حد يكفي للاستحقاق على علاقة طويلة الأجل مع الزبون. تأتي المنتجات لتصب في خانة هذا الوعد والقيم الجوهرية للاسم التجاري. الأسماء التجارية العتيدة تحمل هذا على مدى طويل: تاريخياً، لم تكن كوكا كولا لتضع علامتها التجارية على أي منتج لا يجلب الانتعاش، وهل من الممكن لآي بي إم أن تضع علامتها التجارية على منتج لا يمكن التعويل عليه. (حيث إن تفاصيل تطوير المنتج تتجاوز بعد هذا الكتاب، فإن تطوير المنتج مشمول بالتغطية على نحو أكثر من وجهة النظر عن الكيفية التي يمكن فيها للمنتج أن يساعد أو يؤذي تحقيق الوعد الذي يحتضنه الاسم التجاري بشموليته).

إن عملية التخطيط للاسم التجاري الموضحة في الشكل 1.9 كنقطة بداية لاستراتيجية لديها إحساس ـ بالإجهاد تقر بالأسلوب الذي يوجه الزبون. إبتداءً بحوار عنه لتحديد حاجاته سواء منها التي تتم تلبيتها أو تلك التي لم تتم تلبيتها بعد، وكذلك تفضيلاته. ومن ثم تعكس لنا كيف علينا أن

نقسم الأسواق إلى قطاعات، نستهدف القطاعات المختارة ذات الأولوية، تحديد العوامل التي تسير وراء اختيار العلامة التجارية في القطاع، تقييم نقاط الضعف والقوة المرئية في العلامات التجارية على حدة، وتشكيل استراتيجيات للاسم التجاري والمنتج يمكن بالنهاية تطبيقها، الحكم عليها، وتشذيبها. يوفر مخطط هذه العملية الأساسية طريقاً دائرياً متتابعاً يمكننا من التجوال حوله معاً لمناقشة انسجام (توافق) البساطة وتخفيض الإجهاد في كل مرحلة.



الشكل 1.9

الأبحاث الخاصة بالزبون

ناقشنا في الفصل الأول مضمون الإطار العام للحياة. شددنا على الحقيقة القائلة بأن حياة الزبون ليست بالضرورة مجزأة ضمن قطاعات للسلع

بنفس طريقة خطوط المجمع الاستهلاكي أو بالطريقة التي يتم فيها تنظيم كتالوغات التسوق. أشرنا إلى أن أبحاث السوق للعلامات التجارية المنفردة، تميل إلى النظر بتركيز على الزبون في قطاع واحد في زمن واحد، خارج إطار مجموعة التعقيدات في حياة الزبون أو عمله. بالآتي، فإن أبحاث السوق هي واحدة من المسببات غير المباشرة للاختيار الزائد عن الحد وإجهاد الزبون.

وعليه فلماذا يظل الزبائن الذين يدعون الإحباط بسبب الاختيار الزائد عن الحد يسألون عن خيارات أكثر ضمن قطاع معين؟ الجواب ذو صلة بالطريقة التي تطرح بها الأسئلة. فمستوى الاختيار المنشود في قطاع واحد، ضمن فراغ يتضاعف أسيّاً حول العشرات أو حتى المئات من القطاعات الأخرى في إطار الحياة العام للزبون. عندما نبدأ التخطيط للاسم التجاري بمعرفة حاجات الزبون وتفضيلاته في قطاع مفرد، أو ماذا يريد الزبائن من علامة تجارية مثالية في ذاك القطاع، فإننا دوماً نكون معرضين للمخاطرة عندما نشجع بهذا على نحو غير مقصود الزبون على أن يقول، «أعطني أكثر، نكهات أكثر، قياسات أكثر، خيارات أكثر». بعد هذا كله، فإن معظم الزبائن في الاقتصاديات عالية التطور قد تم تدريبهم منذ وقت مبكر لأن يجدوا في طلب خيارات أكثر بجمعهم أشياء أكثر مما يسمح به الدخل القابل للاستخدام (أو الدين) عبر الوقت (لتذكيرنا كم هي محفورة في الأذهان مقولة الأكثر هو الأفضل، فكِّر كم هو قليل إذا حصل أن سبق لك وسمعت غلاماً صغيراً يرفع صوته قائلاً: «أعطني أقل!» ـ الأغذية الصحية غير مشمولة). بسبب الميول الطبيعية وظروف الاستهلاك، يعمد أكثرنا إلى الإجابة عن الأسئلة التي ليس لها نهاية حول ما نبتغيه «بأكثر».

إن هذا يتحول بالتدريج بسبب وصول مستويات الإجهاد إلى آخر حد لدى زبائن كُثر. لكن باستثناء أولئك الذين سبق وانضموا إلى حركة البساطة أو أنهم واعون تماماً للإجهاد الذي يعانون منه بحيث إنهم يتعاملون معه

بالتقليل مما يزحم حياتهم، فإن الميل لدينا يظل ذا صلة بأن «المزيد» جيد و«الأقل» سيئ (ما عدا أن الأقل من الأشياء «السيئة» مثل الحريرات أو الشحوم أو مقدار النيكوتين أمر جيد).

المطلوب هو تطور أبعد من هذا واستخدام أوسع لتقنيات الأبحاث التي تساعد الزبائن على الاستجابة إلى أشكال بديلة من القرارات من خلال نظرة أوسع ضمن الإطار العام للحياة. الباحثون في جامعة ديوك Duke وكلية دارتون في جامعة بنسلڤانيا The Wharton لفتوا الانتباه أخيراً إلى أهمية بيئات الاختيار التي تحقق التوازن لأربعة أهداف عندما يتم أخذ خيار حول العلاقة التجارية أو السلعة:

(1) الوصول بالوضوح إلى أقصى حد عند اتخاذ الخيار الصحيح، (2) تخفيض الجهد لأقصى حد، (3) التقليل لأبعد مدى من معاناة المشاعر السلبية، و(4) الحصول على الأسهل لتبرير القرار[1]. هذه الأهداف الأربعة تتم موازنتها على نحو مختلف اعتماداً ليس فقط على معرفة الزبون ومهاراته ولكن أيضاً من بيئة اختيار إلى أخرى.

يتم إظهار المضمون البيئي على نحو أفضل من خلال الملاحظة أكثر منه من خلال البحث. الأساتذة في جامعة هارڤارد دوروثي ليونارد وجيفري راي پورت كتبوا حول قيمة «التصميم المتعاطف»، الذي تتم من خلاله متابعة الزبائن الذين يستخدمون منتجات ضمن بيئتهم الخاصة بدلاً من مخبر أو مجموعة اختبار قد أعطي نظريات خارقة حول تطوير المنتج لدى شركات يراوح مجالها من جنرال ميلز إلى نيسان إلى جيليت[2]. إنهم يناقشون برنامج اتبعني إلى المنزل لدى شركات الحدس، والذي أذِن فيه الذين ابتاعوا لأول مرة برامج كمبيوتر من شركة كويكن بأن تتم مشاهدة تجربتهم لدى تركيب واستخدام البرامج في منازلهم. لم يوفر هذا فقط تلميحات ضمن إطار مثل رؤية كيفية تنظيم الملفات المالية للزبون ولكن أيضاً كشفت كيف تتفاعل

كويكن (والفرص كيف يمكن أن تتفاعل مع تطبيقات أخرى لبرامج الكمبيوتر والتي يميل الزبائن إلى تشغيلها على كمبيوترهم بالترادف مع كويكن. مخططو التسويق ومراكز الأبحاث هم أيضاً يجدون بشكل متزايد أن الحصول على إذن لمتابعة الزبائن في بيوتهم أو مكاتبهم ومشاهدة ـ أو إعارة الزبائن لكاميرات ڤيديو أو أجهزة تسجيل لتدوين التجارب ضمن البيئة ـ يعطي رؤى عميقة تقود أكثر إلى استراتيجيات علامات تجارية وثيقة بالزبائن وبتصميم السلعة.

بما أن اتخاذ القرار هو عملية مجردة وداخلية، فإن مراقبتها غير ممكنة بالمعنى الحرفي كمراقبة استعمال منتج ما. لكن طريقاً واحداً للحصول على نافذة حساسة لإطار الحياة عند اتخاذ القرار هو من خلال أبحاث السوق التي تشمل رواية القصص، الحصول على قصص من واقع الحياة من الزبائن حول كيفية سلوكهم وكيف شعروا خلال مناسبات متعددة اتخذوا فيها قرارات حسب واقع الحياة. كريغ تومسون Graig Thompson وآخرون في جامعة ويسكنسون شرحوا إطارات عمل تفسيرية حول استنباط رؤى استراتيجية للتسويق من تفاصيل إطار الحياة وخصوصية قصص الزبائن حول تجاربهم مع المنتجات، العلامات التجارية، وعمليات الشراء[3]. يتجاوز تومسون البحث في قطاع واحد بإظهار مثلاً كيف أوضحت تحليلات أحد الرواة علاقات اتخاذ القرار بين اختيار زبون لعلامة تجارية لدى شراء سيارة صغيرة مغلقة من جنرال موتورز وشراء سرير خارجي من إيتان آلن Ethan Allen، وهما قطاعان يبدوان فقط مرتبطين ببعضهما عن بعد في أحسن الحالات ولكل واحد منهما مجموعته الخاصة من سلوكيات الشراء المميزة.

كما كتب تومسون، «إن إدراك طريقة استنتاج الزبائن لرغباتهم وحاجاتهم من السلع والخدمات في علاقة تصورهم ظروف الحياة لهو قضية استراتيجية ضاغطة في مناخ التسويق السائد حيث تستدعي ضغوط النافسة استيعاباً لا يكاد يلحظ اختلافه عن غيره لقطاعات الأسواق»[4]. العمل جار

لتطوير الجيل المقبل من فنون البحث التي تعالج كيفية إنشاء الزبون تفضيلاته غير علامة تجارية بطرق تعتمد على المضمون. فمثلاً، في «مضمون التناسب»، إن محاولة الباحثين لمعرفة العوامل البيئية للزبون (مثل ضغط الوقت وعدد الاختيارات) التي تؤثر في تفضيل شيء على آخر، ومن ثم في تناسق هذه العوامل في البيئة الحقيقية للبحث[5].

لا يزال البحث التقليدي لعالم يتسم على نحو متزايد بالإجهاد والاختيار الزائد عن الحد، يعتمد كثيراً على الافتراضات القديمة التي تقول إن الخيارات تسيطر عليها العقلانية. إن دراسات التتبع في قطاعات التكنولوجيا المتفوقة مثلاً، دونت ارتفاعاً في الاعتبارات العاطفية (في مقابل الاعتبارات العقلانية) في كونها قوة دافعة وراء اختيار العلامة التجارية حتى منذ أواسط التسعينيات من القرن العشرين.

إن أبحاث الحياة المؤطرة لديها حظوظ أوفر في تحديد إدراك وقياس الدوافع العاطفية عند اختيار العلامة التجارية بطرق توازي تجربة الزبون مع هذه العوامل.

من دون تقنيات أبحاث الجيل الثاني، كان يمكن تأدية أشياء أخرى ضمن الفترة لأكثر مما وراء مشاهدة الحياة الحقيقية. فمثلاً بعض «التقنيات الخاصة بالتنبؤ» وتحديداً في البحث النوعي، مثل أنواع كثيرة من لعب الأدوار، قد تحرك الزبون ليصبح أقرب لاعتبارات الإطار العام للحياة والتي قد لا تظهر في أي استفتاء للرأي أو مجموعة اختيار تقليدية.

بوجود مجموعات الاختبار عموماً، يستطيع المتطورون غالباً أن يفعلوا أكثر لكي يذكروا الزبائن حول اعتبارات الإطار العام للحياة قبل الطلب منهم إعطاء أجوبة على الأسئلة بخصوص الاختيارات المرغوبة والخيارات. قد يتضمن هذا نمطاً من الأسئلة الذي يساعد على تأسيس قطاعات الإنتاج الأخرى التي يمكن أن تتفاعل مع القطاع موضع البحث أو تؤثر فيه على

نحو غير مباشر. مثل «هذه القطاعات المؤثرة» قد يكون أو لا يكون لها صلة بمعنى طراز المنتج. مثلاً، بينما هناك علاقة كلية بين مرطِّب البشرة قبل الحلاقة وآلة حلاقة الذقن الكهربائية ويتم استعمالهما معاً، فإن شراء مرطب البشرة قد يتأثر بقدر أو بأكثر بقرارات الشراء لمنتجات العناية الشخصية منه إلى آلات الحلاقة. كيف؟

دعونا نقول إن رجلاً في السادسة والعشرين من العمر واقع تحت إجهاد كبير ويعمل ثمانين ساعة أسبوعياً في شركة بدأت العمل لتوها في وادي السيليكون ويشتري هذا الشخص بشكل تقليدي مرطب البشرة لما قبل الحلاقة من محل بيع الأدوية في الوقت ذاته الذي يبتاع فيه مزيل العرق أو الصابون أو سائل غسيل الشعر (الشامبو) أو ملطف الشعر. إن بداية اختياره مرطب الوجه قد تكون أسهل. إذا كان قد حدد خياراته في هذه القطاعات الأخرى بشكل يساعد على إنشاء كامل تجربة تسوقه خلال زيارة عادية لمخزن الشراء. إذا كان متمسكاً بعلامة تجارية في ما يخص مستحضرات العناية الشخصية الأخرى. فقد يعيد شراءهم أتوماتيكياً دونما إجهاد أو صلة بالاختيار لكنه إذا لم يكن متمسكاً بعلامة تجارية معينة، فقد يكون يجري تصنيفاً من خلال خيارات كثيرة من الصيغ، شكل التعبئة، والتسعير وذلك في كل قطاع من قطاعات مستحضرات العناية الشخصية الأخرى. إذا كنت تبيع مرطب بشرة وتحاول أن تتخذ قرارات بشأن توسيع منتجات علامتك التجارية بخصوص عدد التركيبات، الروائح، القياسات، وتنوعات التعبئة التي يمكن توفيرها، أفلا ترغب في أن يكشف بحثك التسويقي مدى التمسك بعلامتك التجارية ـ أو فقدان ذلك المصدر ـ في هذه القطاعات المتعرضة للتأثير والذي يمكن أن يكون له سلطان على شهية زبونك أو تحمله للخيارات؟

هذا هو بالضبط نمط القضايا الذي يجب أن يتم توجيه عناية أفضل له فيما يتم بحثه بخصوص الزبون ليساعد على دمج التسويق البسيط ضمن مرحلة البحث الخاصة بالتخطيط للعلامة التجارية. هذا يعني إدراكاً أفضل

ليس فقط لكيفية تفاعل قرار شراء واحد مع قرارات أخرى ولكن أيضاً التأثير الذي يحدثه المستوى الكلي لضجيج البيئة التي يمكن أن ينعقد فيها كل قرار.

إن تغير توجهات الأبحاث التي طالما حازت الاحترام على مدى الزمن ليس بالأمر السهل وذلك لربطهم أكثر بعصر الاختيار الزائد عن الحد. بإمكانك كمسوق للعلامة التجارية، تشجيع من يزودونك ببحثك وأن تدعو هيئاتك التسويقية لكي تتحرك باندفاع في اتجاه تطوير أساليب البحث ذات الإطار الحساس. في غضون ذلك، قد تجد تفوقاً تنافسياً بسؤالك عن كيفية جعل بحثك الحالي ذي إطار أكثر حساسية منه إلى البحث الذي يجريه منافسك، مع نظرة نحو الفرص التي تسهم في تخفيض إجهاد الزبون. إن البحث ذا الإطار الحساس هو مفتاح لتجنب جفوة الزبون والتي تنتج بازدياد بسبب السلع المكملة بدلاً من تلك الاستبدالية ومن طرق التسويق (الفصل الثاني).

أخيراً، وما وراء تقييم التفضيلات والاختيارات في إطار الحياة العام، كن واثقاً من أن تقوم بتجميع معلومات أساسية كافية من الزبائن حول مستويات الإجهاد لديهم ـ وطبيعة وأسباب الإجهاد عندهم ـ لكي تكون لك القابلية على دمج هذه المعرفة في قرارات تقسيم السوق إلى قطاعات والقرارات الموصلة للأهداف.

ننصحك بالرجوع إلى مضامين دراسات ودوافع الإجهاد في الفصل الثاني لكي تتأكد من أن بحثك يقوم بناء على التساؤل الضروري لتقرير وتعريف عناصر التخطيط الحيوية هذه. إنه لمن المستحيل الاستحواذ على التفوق التنافسي من خلال وصفة التسويق السحرية المتخللة للفصل الثاني ـ تتبع الإجهاد ـ إذا لم يرشدك بحثك الخاص بالزبون أين يوجد الإجهاد وما هي أسبابه. (المزيد عن الموضوع في النقاش الثاني عن تقسيم السوق إلى قطاعات).

تقسيم السوق إلى قطاعات

بمجرد أن نقوم بجمع معلومات كافية عن الزبائن للنظر في المجموعات ذات الصلة والتي يمكن التنبؤ بسلوكيات الشراء لديها، فإننا نكون جاهزين لتطبيق التسويق البسيط بخصوص قرارات تقسيم السوق إلى قطاعات. يتطلب هذا ضم اعتبارات الإجهاد لدى الزبون إلى الأرضية التي ستبنى عليها جميع التوجهات بتحديد القطاعات وإعطاء سمة لها ـ هذا يعني، شرحها بالتفاصيل ـ بحيث إن كل قطاع يمكن إدراكه جيداً كمجموعة متجانسة منسجمة، وأن هناك قدراً كافياً من العلم عن كل مجموعة لتقييم آفاق العمل معها نسبة إلى القطاعات الأخرى.

قم بالتفكير في الطرق التقليدية المتبعة لتحديد القطاعات، أو تصنيف مجموعات بعينها من الزبائن كقطاعات مؤهلة حَرية بأن يتم الجري وراءها (إعطاؤها الاهتمام). ينظر المسوقون إلى حجم ومقاس القطاع بحسب أعداد الزبائن (كبيرة لحد كاف لتحقيق كفايات التسويق، صغيرة بقدر لإعطاء سلوك مترابط على نحو معقول) وإجمالي القوة الشرائية. قد تتضمن عناصر أخرى إمكانية الوصول إلى القطاع، في ما إذا كان الوصول إليه وخدمته ذا كلفة مبررة، ودرجة قاعدة المعلومات المحدّثة التي يمكن الحصول عليها وتؤدي إلى عمل شيء ما. لكننا ندخل عصراً فيه الكثير والكثير من المسوقين الذين سيجدون أنه من المجدي أيضاً موازنة ما إذا كان هناك قطاع فيه مستويات إجهاد ذات مغزى كاف لأجل أن تكون إزاحة عبء الإجهاد عاملاً حقيقياً للفوز بالولاء للعلامة التجارية.

كما جرى الشرح في الفصل الثاني، فإن تشخيص القطاعات كان ولا يزال يتم عامة في حدود الدراسات السكانية (دراسات الشركات في الأسواق)، الدراسات النفسية، ومستويات استعمالات المنتج أو مقادير النقود المصروفة على مشتريات فئات السلع. لقد أشرنا أنه لطالما استمر إجهاد

الزبون آخذاً في الارتفاع، فإن مستوى وطبيعة الإجهاد سيصبح على الأغلب أكثر قابلية للتنبؤ بتفضيلات الشراء، إلى درجة أنه في بعض الفئات السلعية، قد تتفوق دراسات الإجهاد على الخواص التقليدية كأسلوب مثمر لتمييز مجموعة من الزبائن عن غيرها.

هذا هو المقصود في عملية تخطيط العلامة التجارية حيث يمكن لمسح الإجهاد الوارد في الفصل الثاني أن يتم تطبيقه. إذا تمكّن بحث الزبون من تجميع معلومات مناسبة في ما يتعلق بالإجهاد، فهذه المعلومات يمكن أن يجري تحليلها لاستخلاص سمة دراسات الإجهاد لكل قطاع بحيث يكشف عن درجة الإجهاد، دوافعه، واستراتيجيات الزبائن لمقارعة الإجهاد.

دعونا ننظر كيف يمكن إعمال ذلك اعتماداً على ما إذا كان الإجهاد في قطاع السلعة موروثاً بحد ذاته. في منتجات البقالة التي يتم تعويض ما استهلك منها باستمرار، قد يكون الإجهاد وجهاً آخر فقط للكثير من سمات السلوك التي تعرف قطاعاً ما. لطالما ظل الإجهاد مشمولاً لدى تجميع المعلومات والتحليلات، فإن أهميته الاستراتيجية بالقياس إلى ما تشكله السمات الأخرى سيكون أكثر دلالة. ولكن ماذا عن القطاعات التي يعتبر الإجهاد فيها أمراً مؤصلاً بسبب الظروف التي يتم فيها استخدام المنتج؟ فكر في القطاعات مثل المستحضرات الطبية التي تعالج حب الشباب والتي تباع دون وصفة (التي تعتبر مسألة حياة أو موت بالنسبة للمراهقين المصابين بها!)، أو شبكات كمبيوتر ذات الواجبات الحيوية، أو المستشفيات. في هذه الحالات، حيث يتم غالباً انتقاء المنتج أو الخدمة و/أو استخدامها تحت ظروف إجهاد مرتفعة، فقد يكون الإجهاد السمة الأولية التي تعرّف وتميز قطاعات السوق. دعونا نفحص كلا النمطين من الأمثلة بتفاصيل أكثر لنرى كيف ترتفع دراسات الإجهاد بإعطاء سمة لقطاع معين من السوق.

بالنسبة للحالة أ، حيث لا يعتبر المنتج باعثاً على الإجهاد بطبيعته، خذ مثلاً طعام الكلاب.

لقطاعين مختلفين للغاية من الزبائن ممن يستعملون بكثرة طسنة لكلابهم من علامة تجارية أساسية، دعونا نطلق عليها اسم العظام الذهبية وتحوي بشكل خاص نسبة عالية من مكونات التغذية وجودة مقبولة على نحو عام وثمنها معقول، فقد تبدو بدون التسويق البسيط شيئاً على شاكلة ما هو وارد في اللائحة 1.9 (فقط بعض الأساسيات المنتقاة لغرض التوضيح).

■ اللائحة 1.9

القطاع 1: فقط الأفضل

القطاع 2: محبو الكلاب الذين يضحون من أجلهم

الشرح	مالكو الكلاب، الذين لا تعتبر النقود بالنسبة لهم كعقبة معتادون النوعية	محبو الكلاب، مستعدون للتضحية في نواح أخرى لتقديم الأفضل لكلابهم
المعلومات السكانية العمر (السن) الدخل السنوي الحالة التعليمية	35 ـ 54 سنة $100,000 وما فوق خريجو جامعات/ حائزون شهادات عليا	25 ـ 54 سنة من 25000 إلى $50,000 المدرسة الثانوية/ شيء من التعليم الجامعي/ حائزون شهادة جامعية
المعلومات النفسية الطبقة الاجتماعية طراز (نمط) الحياة الشخصية	أدنى الطبقة العليا/ أعلاها مشغولون دوماً، الزوجان يعملان، تعيش لتعمل مندفع؛ يحلل الأمور؛ طموح	طبقة عاملة/ طبقة متوسطة مرتبطون بالعائلة والمجتمع الذي حولهم، تعمل لكي تعيش حساس، يعطي أولوية لقضاء الوقت مع الأولاد وحيوانات المنزل
استخدام المنتج نسبة الاستخدام	شديدة	معتدلة إلى شديدة

الشرح	مالكو الكلاب، الذين لا تعتبر النقود بالنسبة لهم كعقبة معتادون النوعية	محبو الكلاب، مستعدون للتضحية في نواح أخرى لتقديم الأفضل لكلابهم
المناسبات الالتزام بالعلامة التجارية مقدار الاستهلاك	أوقات الطعام معتدل الشدة الاستماع للمذياع أثناء القيامة	معاملة خاصة بين الحين والآخر بالنسبة للآخرين . . . للغاية
من وسائل الإعلام	المجلات الإخبارية، الإنترنت	التلفاز، مجلات التسلية وبعض المجلات الخاصة، رائد شيء من الإنترنت على الكمبيوتر الشخصي في المنزل.

بالتسويق البسيط نستطيع أن نختم هذا النمط بدمج دراسات الإجهاد كما تظهر في اللائحة 2.9، بناء على الأفكار التي تم تغطيتها في الفصل الثاني. بينما في هذه الحالة قد لا يدفع الإجهاد باستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات، فإنها لا تزال تكشف عن دلائل هامة نحو تسويق أكثر فاعلية. دراسات تخفيض الإجهاد عن الزبائن هي وحدها أفضل قطاع يقترح ذلك، في إطار تخفيض الإجهاد، قد ينظر أصحاب تلك الكلاب إلى العظام الذهبية وكأنها دواء للشعور بالذنب الذي يساعد على التعويض عن فقدان الوقت للعب مع الكلب والعناية به («الطعام اللذيذ هو أقل ما أستطيع عمله لكلبي روفر، حيث إنني بالكاد يتبقى لي متسع من الوقت حتى أمشي معه في الهواء الطلق، وأقل من ذلك كي أداعبه») قد يكون لهذا تأثير على ما تتضمنه العلامة التجارية من معنى لهذا القطاع من السوق بطرق قد لا تمت بصلة له، أو تكون مناسبة له، وهي قطاع محبي الكلاب الذين يضحون من أجلها.

■ **اللائحة 2.9**

	القطاع 1: الأفضل فقط	**القطاع 2: محبو الكلاب الذين يضحون لأجلها**
دراسات الإجهاد		
مستويات الإجهاد	مرتفعة	معتدلة
دوافع الإجهاد	متطلبات العمل؛ موازنة العمل مع العائلة؛ الشعور بالذنب بخصوص قلة توفر الوقت الذي يقضى (يصرف) مع الأولاد/ حيوانات المنزل الأليفة؛ سرعة التغيير	أرباب عمل؛ أمان في العمل؛ الأمور المالية للعائلة
نمط المواجهة	معالجون للإجهاد	هاربون من الإجهاد

إن قيمة دراسات الإجهاد لدى تقسيم السوق إلى قطاعات قد تم تكبيرها في الحالة ب، حيث يشتري المنتج أو يستخدم تحت وطأة ظروف إجهاد موروثة. أحد الأسباب لذلك وجود كثير من الإجهاد في حسابات السوق لدى الشركات، فمثلاً، الذي حصل أن الإنترنت قد قلبت العالم رأساً على عقب بالنسبة لمديري أقسام المعلومات ومديريهم التكنولوجيين في كل الصناعات تقريباً. لزبائن العمل هؤلاء، البداهة في تحويل أعمالهم من البنية التحتية التي أسسوها خلال الثمانينيات والتسعينيات التي خلت إلى ما يدعى بشبكات بروتوكول الأنترنت في المئوية الجديدة قد خلقت إجهاداً لم يجرِ البوح به في أمكنة العمل. في اللائحة 3.9 نعرض قطاعين مختلفين من الأسواق الواعدة، في شكل متغيرات للقطاعات أكثر تقليدية، فلشركة من وحي الخيال تدعى ميغا ميشن كونترول Mega-mission Control، تعمل في حقل برامج الكمبيوتر وهي مكملة لشبكات الحسابات الموكول إليها المهام الحيوية في الشركات الكبيرة.

■ اللائحة 3.9

	القطاع 1: السيطرة على الاستثناءات	القطاع 2: مبدعون واثقون
الشرح	مديرون أقل خبرة في شركات تتوسع (تنمو) بسرعة، مأخوذون بالاختيارات الآمنة التي تؤمن أعلى درجة في السيطرة على وجه من شبكة الإدارة	مديرون يعملون حسب الظروف في شركات أكبر ذات نسبة نمو معتدلة، لديهم الاستعداد للمخاطرة من أجل إحراز تفوق تنافسي - لكن ليس وراء النقطة التي قد لا يكون بوسع شبكة الإدارة عمله.
المعلومات السكانية ونوعية العمل		
العمر	25 - 34	35 - 54
المسمى الوظيفي	مديرو شبكات، إداريون، مديرو أنظمة المعلومات، إداريو أنظمة	مديرو ذوو رتب عالية أو مديرو لأنظمة المعلومات؛ إداريون، مديرون كبار/ مديرون في شبكة العمليات، مديرون كبار أو مديرون لأنظمة معلومات الإدارة
مجال العمل	الخدمات المهنية، مصنعو التكنولوجيا العالية المتوسطة/ الصغيرة، خدمات الانترنت الصغيرة، الذين يوفرون خدمات التجارة الإلكترونية	الخدمات المالية، الاتصالات الهاتفية، خدمات الانترنت الضخمة/ الذين يوفرون خدمات التجارة الإلكترونية، النقل، الماء والكهرباء والغاز، البيع بالمفرق
الجغرافيا	الولايات المتحدة، أوروبا	الولايات المتحدة، أوروبا، آسيا، أمريكا اللاتينية
مقدار الاستهلاك لوسائل الإعلام	المجلات التجارية، الإنترنت	مجلات التجارة، الإنترنت، المعارض/ المناسبات/ الدورات التجارية

مع التسويق البسيط، يمكننا ضم دراسات الإجهاد كما هي موضحة في اللائحة 4.9. مثلاً، إذا كنت تبيع نمطاً من تجهيزات الشبكات التي تعتبر مكملة للعمل الوظيفي لشبكات الكمبيوتر ذات المهام الحيوية، فبإمكانك رؤية كيف يمكن لأشكال من دراسات الإجهاد أن تؤثر في وجهة نظرك نحو هؤلاء الزبائن، لكن أمثلة من نوع الحالة ب التي فيها قطاعات موروث الإجهاد فيها ليست بأي حال من الأحوال خاصة بدنيا التكنولوجيا العالية، ويمكن بسهولة أن تطبق تسويق «كتب مسجلة على الأشرطة» إلى سائقين يتولون رحلات مجهدة أو بيع أحذية الألعاب اليومية إلى الرياضيين المحترفين.

■ **اللائحة 4.9**

	القطاع 1: السيطرة على الاستثناءات	**القطاع 2: مبدعون واثقون**
دراسات الإجهاد		
مستويات الإجهاد	عالية جداً	عالية نسبياً
دوافع الإجهاد	عواقب الفشل؛ عدم الأمان في العمل؛ عمل كثير، التنقل (للبعض)	مواجهات مع الزبائن الداخلين؛ عمل كثير؛ موازنة بين العمل والعائلة؛ التنقل (بالنسبة للبعض)
نمط المواجهة	معالجو الإجهاد (كيفما اتفق)	معالجو الإجهاد (بثقة عن عمد)
الأثر على العمل	المجالدة لإبقاء السيطرة، ولكن مع مشاعر قلقة للغاية من حين لآخر	كثير الإحساس بالإجهاد لكن عموماً يشعر وكأن هذا الأخير هو تحت السيطرة كما هو هنا في غالب الشركات

الاستهداف

بعدما تمت تجزئة مجال السوق وصار شرائح، وتم تعريف كل شريحة وتوصيفها، يمكن النظر الآن إلى تعيين الهدف من منطلق استشعار العناء: كيف نحدد الأولويات من حيث الأهمية الاستراتيجية النسبية لكل واحدة من الشرائح، مع استيعاب اعتبارات العناء والبساطة، وأيّاً من الشرائح سوف نستهدفها.

ومثلما تم لنا في عملية التجزئة إلى شرائح، فإن المقاربات التقليدية لترتيب الأولويّة بين الشرائح بغية استهدافها لا ينبغي أن تُسْتَبْعَد. إنما المقصود هو تعزيزها عن طريق اعتبار أن عناء المستهلك هو متغيِّر هام آخر، وإن من شأنه في بعض الظروف أن يخفف من شأن المتغيّرات التقليدية، فيفسح المجال أمام ميزة تنافسية. ولذلك، فحتى لدى المسوِّقين بالبساطة، ينبغي الاستمرار في تقييم الشرائح واحدة واحدة، ومقارنتها على أساس العوامل التقليدية، كحجم الشريحة وبنيتها، وفعالية المبيعات فيها، ومردودها الربحي، وقابليتها للنمو، وشدة المنافسة عليها، وإمكان المساومة على الأسعار فيها مع الزبائن، وتكاليف الوساطة فيها، ومدى اصطفافها الاستراتيجي مع أهداف الشركة وهويَّة العلامة التجارية.

إن اعتبارات العناء التي تدخل في تحديد الأولويات بين الشرائح لدى الاستهداف، إنما تدخل بحيث تجعل مستوى العناء في شريحة ما يتراجع حتى يتساوى مع مستويات منافع تخفيف العناء في المنتجات الأخرى أو في العلامة التجارية.

واضح أنه، كلما تعاظمت قدرة أحد المنتجات نفعاً في تخفيف العناء، تزداد أهمية تقدير مستويات العناء لدى المستهلكين، وذلك بغية تقييم الأهمية التجارية النسبية للشرائح الأخرى.

في الشكل 2.9 تبيان مبسَّط تبسيطاً زائداً عن عَمْد، بيد أنه مفيد، لدى

التفكّر في هذا الأمر. كل تربيعة في الرسمة المتقاطعة تمثل تقديراً عددياً لما في وُسْع حالتها، ناشئاً عن تأثيرين متفاعلين، بين شريحة فيها عناء شديد، أو متوسط، أو ضعيف، لدى الزبائن، ومنتجات تؤتي منافع تخفيف عظيم، أو متوسط أو ضعيف، من هذا العناء (أو لا تحدث أي تخفيف قط). فالرقم المسجّل في كل تربيعة يمثل ترتيباً فضفاضاً للفرص التي تتيحها حالتها أمام التسويق البسيط.

الموضع الرّائع للاستدلال إلى القرارات الحساسة إلى الاجهاد

	(شحنات) توريدات المنتج		
مستوى الاجهاد لقطاع السوق	مزايا التخلص من الاجهاد القوي	مزايا التخلص من الاجهاد المتوسط	مزايا التخلص من الاجهاد القليل / غير الموجود
اجهاد مرتفع	①	2	9
اجهاد متوسط	3	4	8
اجهاد منخفض	7	6	5

الشكل 9.2

وأحد السبل الفاتحة والمناسبة لتطبيق ذلك يكون طبعاً هو التقييم الموضوعي يولّده المسوِّقون أنفسهم، بيد أن خير من يقوم به إنما هم الزبائن. فمن المرغوب لنا كمسوِّقين، أن نحصل على نظرة مضخَّمة عن كيف يكون حال المُنْتَج الجديد المقبل، والذي سوف نروِّج له، من حيث إزالة العناء. لذلك، وكما هي الحال في كل الأمور العائدة إلى تقييم المنتجات، ينبغي لنا أن نستعين بالبحث الاستهلاكي وسط الزبائن، لكي نعاير ما يكون في وُسْع منتج معيَّن من قدرة حقيقية على تخفيف العناء، ثم نضع حصيلة المعايرة في موضعها.

تحليل الدوافع المؤدية إلى اختيار العلامة التجارية

بعد اتخاذ قرارات الاستهداف وتحديد الأولويّات بين الشرائح، ينبغي لنا الآن، ولكل شريحة نستهدفها، أن نتعرّف إلى تلك العوامل التي تدفع المستهلك دفعاً إلى اختيار العلامة (س) والعلامة (ص) مثلاً في إحدى الطوائف، ثم أن نرتِّب هذه العوامل وفق أولويّاتها.

لدينا بُعْدان اثنان مهمّان في هذا الصدد، قبل أن نقيّم العوامل على اعتبار التسويق البسيط، ألا وهما:

(1) ما الميِّزات أو الخصائص التي يدرسها الزبائن والتي تجعل العلامة التجارية مثالية في نظرهم؛ (2) أيّ من هذه الخصائص هي التي يعتمدها الزبائن في المقام الأول بغية المفاضلة بين علامة تجارية وأخرى. كثيراً ما تكون هذه الخصائص هي نفسها في البُعْدين (1) و(2). لكنه يحدث أحياناً أن الخصيصة التي تقع في المقام الأول لتعيين العلامة التجارية المُثْلى تكون متعادلة تقريباً بين علامتين أو أكثر. عندئذٍ، ينقلب الزبون لينظر في الميِّزة الهامة الآتية التي يدركها عن العلامة التجارية المثالية، وهكذا، إلى أن يعثر على فارق مميِّز يدركه بين علامة تجارية وأخرى، فيؤسِّس تفضيله عليه.

لننظر مثلاً في البيتزا المجمّدة المعروضة في السوبرماركت. الخصيصة الأولى التي تحدد العلامة التجارية المثالية لدى معظم الزبائن، وفي كل الشرائح عدا أشدّها عناءً، تكون هي المذاق. تفوق كل اعتبار، وبصرف النظر عن كم تكون البيتزا ملائمة، أو رخيصة، أو صحية وغير صحية، أو كم يتوفر لها من الأشكال والأحجام، ينبغي أن يكون مذاقها لذيذاً. (أما في الشرائح ذات العناء الشديد، فقد تطغى اعتبارات الملاءمة وتوفير الوقت على المذاق). لكن، عندما يستشعر الزبون أن العلامتين (س)، (ص)، تتعادلان من حيث المذاق، فقد تنحسم معركة المفاضلة لديه بعامل الملاءمة (مثلاً، إن ذات العلامة (س) تنضج في فرن المايكروويف في فترة خمس دقائق،

في حين تنضج الأخرى في ثمان)، أو بعامل الرخص (مثلاً إن ذات العلامة (ص) أرخص بـ 50 سنتاً)، أي أن خصيصة تالية للمذاق، من بين الخصائص التي تصف العلامة المثالية، هي التي تغدو في الواقع الدافع الأول لاختيار العلامة.

فأين يقع التسوّق البسيط من هذا التحرك على نيّة الاختيار؟ لدى إدماج التسوّق البسيط في تحليل عملية اختيار العلامة المرغوبة، يغدو اشتمال قائمة دوافع الاختيار على العوامل المتعلقة بالعناء هو الأمر الحاسم ـ حيثما ينطبق ذلك ـ وبالآتي، تُعْطَى الأولوية لهذه العوامل على نحو يعكس التمثيل البياني العنائي في كل شريحة سوقية نستهدفها. يشير هذا إلى أهمية البحوث، حيث ناقشنا وجوب الاستطلاع والملاحظة على النحو الذي يُخْبرنا بما نحتاج إلى معرفته من تأثير هذا العناء على معيشة المستهلك.

عندما نكتفي بسؤال الزبائن أن يخبرونا ما أهم مواصفة في نظرهم من جملة مواصفات العلامة التجارية، فإن إجاباتهم تخبرنا بما يقولون إنّه مهم. ولكنها كثيراً ما لا تعكس سلوكهم الفعلي، أو أنها لا تعكس صورة كاملة عن تأثير العناء لديهم. في أي بحث كمّي يحاول ترتيب الأهمية الاستراتيجية لدوافع اختيار العلامة التجارية، فمن شبه المؤكَّد أن تفوتنا المحطّة إذا كانت قائمة المواصفات التي نبغي المفاضلة بينها لا تعكس صورة موَّقعة لتأثير العناء. فمثلاً، في حالة أُمّ لثلاثة أطفال وتعمل بدوام كامل، إذا سُئلت عن المواصفة الأهمّ في نظرها لاختيار علامة تجارية من عصائر الفواكه تكون مثالية في نظرها، سوف تصنف القيمة الغذائية على أنها هي الأهمّ. (وليست هذه مجرَّد استجابة سلوكية صحيحة لديها، بل إنها هي ما تريده انفعالياً لأطفالها). ومع ذلك، وبمعزل عن هذا الاعتبار، فقد تصنِّف العلامة التي تشتريها فعلاً في مرتبة أدنى من غيرها من حيث القيمة الغذائية، ولكن في مرتبة أعلى من حيث ملاءمة العَبْوة، لأنها، عندما تكون في عجلة شديدة من أمرها كل صباح، يكون من الأسهل والأسرع لها أن تمسك القارورة

البلاستيكية من سعة 64 أوقية، والمُكَسَّمة بحيث تلائم قبضتها، ولها غطاء متَّصل بالقارورة لا تحتاج أن تضعه على المنضدة ثم تعيد تناوله لإغلاق القارورة بعد السكب. هذا يعني أننا، عندما نحلِّل كيف يصنِّف الزبائن إياهم علامتهم التجارية المفضَّلة تبعاً للمواصفات إياها، فإن الدوافع الحقيقية لتفضيل العلامة ـ وتأثير العناء بالنسبة لكل علامة ـ هي التي سوف تظهر بارزة على الأرجح.

لا ريب في أن هذا يفترض أن كل قائمة من المواصفات تعتمدها، قد اشتملت على الدوافع المتعلقة بالعناء، كما تمّ التقاطها من خلال البحث الكمِّي، حسبما سبقت مناقشة ذلك. لننظر مثلاً في طائفة الفنادق المهيَّأة للمسافرين من أهل التجارة. فمن بين المواصفات الدافعة لاختيار العلامة التجارية هنا، ومع ترك الموقع والسعر جانباً، ستجد بعض العوامل التي ليست لها علاقة خاصة بالعناء (مثلاً، ما إذا كان الفندق يعطيك مرات كثيرة أميال طيران مجانية على خط الطيران الذي تختاره، أو ما إذا كان الطعام فيه مستطاباً)، إلى جانب عوامل أخرى لها علاقة مباشرة بالعناء (مثلاً الاتصالات السهلة / الجيّدة على الإنترنت لاستلام البريد الإلكتروني، خدمة الغرف الجيدة، رشَّاش الاستحمام المريح، توفر قاعة للتمارين الرياضية و/أو مسبح، أو الشعور بالدفء والراحة في المرافق مثل قاعة الندوة أو غرفة البواب). فمهما بلغ مدى العناء إبّان السفر للتجارة، فإن الإقامة في الفندق تؤكد لدى المرء شعور «البُعْد عن البيت»، أكثر مما يحصل على متن الطائرة. ولذلك ستكون ثمة فرصة عظيمة لإزالة العناء عن طريق تخفيف كل ما من شأنه أن يسبّب عدم الارتياح وعدم الملاءمة. وقد وَجَدَت بعض علامات الفنادق في هذا الضرب من الدوافع وسيلة مجدية لاكتساب تلك الفئات من المسافرين الذين يرون أن البعد عن البيت هو أشدّ عناءً لهم من سواهم، فتسوِّق إليهم على نحو يختلف عما تفعله مع الآخرين الذين يتحرك اختيارهم للعلامة على أساس تَراتُب آخر من المواصفات.

تقييم رصيد العلامة التجارية من إيجابيات وسلبيات

متى تم لنا فهم المواصفات التي تصف العلامة التجارية المثالية في ذهن المستهلك، وأيّ هذه المواصفات هي الأهمّ لدى المفاضلة بين العلامات المختلفة، نستطيع تقييم نقاط القوة والضعف في كل من هذه العلامات، على أساس من تلك المواصفات. فحتى لو لم تكن الطائفة بحدّ ذاتها مسبِّبة للعناء لدى المستهلك، وحتى لو لم تكن الدوافع الأقوى التي تدفعه نحو هذه الطائفة متعلقة بالعناء وُضوحاً، يبقى مهمّاً من الوجهة الاستراتيجية التأكّد من أن تقييم العلامات والمنتجات كلها قد تم على أساس معرفة هل يرى فيها المستهلك مسبِّباً للعناء أو مزيلاً له. لأن بعض العلامات من شأنها بالتأكيد أن تسبب العناء حتى ولو كانت تنتمي إلى الطوائف ذات العناء الخفيف.

نسوق مثالاً يقع على حدود السخافة لإيضاح هذا الأمر. عندما يبحث المرء عن جوارب عادية، لا يُتَوَقَّع أن تظهر مواصفات لها علاقة بالعناء. فلا لبس الجوارب، ولا مثلاً شراء الجوارب على الإنترنت، هي أمور مثيرة للعناء بحدِّ ذاتها (لاسيما عندما تلبس أنت هذا النوع من الجوارب وتعلم أنها هي حاجتك)، إلاّ أن بائع التجزئة على الإنترنت، إذا هو أرسل لك لوناً أو مقاساً خاطئاً، وللمرة الثانية، فمن الوارد أن تعتبر أن العلامة التي يسوِّقها هذا البائع هي مدعاة للعناء.

إذن، عندما نُجْري تقييم الإيجابيات والسلبيات، وتتبّع المُنْقَلَبات في عافية العلامات التجارية على مرور الزمن، يقتضي التسويق البسيط أن نفهم إلى أيّ حدّ يكون حضور إحدى العلامات في طيف العلامات الحاضرة في ذهن المستهلك (راجع الفصل السادس)، هو مصدر ارتياح، أو مصدر قلق، أو ارتياب، أو إشغال بال. وهذا ما يفرض، مرة أخرى، أن يتضّمن أي تصميم للبحث الاستهلاكي استطلاعاً أو ملاحظة من شأنهما بيان ما إذا كانت إحدى العلامات وسواها من منافساتها مما يزيد العناء في معيشة المستهلك

أو مما يخفِّضه، ولأيَّة أسباب. ذلك أن تجربة كل مستهلك مع كل مُنْتَج من المنتَجات تقع في موقع ما على خط مستمر يمتدّ بين المسبِّب للعناء والمزيل له.

فكلَّما كان مستوى العناء مرتفعاً في شريحة السوق المستهدفة، وكلما اشتد العناء من جرَّاء الظروف التي يتم فيها استهلاك المُنْتَج، يغدو قياس ذلك وافياً لفهم رضا المستهلك فهماً كاملاً.

وإذا كان جانب من تقييم إحدى العلامات من حيث العناء يكمن في الصورة المُدْرَكة عنها لدى المستهلك، فإن جانباً آخر منه يكمن في اعتيادها. إن معرفة المستهلك للعلامة هي مكوِّن رئيس في تقييم إيجابياتها وسلبياتها، وهي تعني المضافرة بين وعي المستهلك لها وما يدركه عنها[6]. فالعلامة التي نعتادها من شأنها أن تخفِّض العناء لدينا لمجرد اعتيادنا لها (كما يحصل كثيراً لدى إعادة ترتيب المواقع الاستراتيجية للعلامات من وقت لآخر، والذي عالجناه في الفصل السادس). فإن اعتياد إحدى العلامات بالنسبة إلى علامات منافسة هو مكوِّن جوهري لتقييم إيجابياتها وسلبياتها، ليس فقط للأسباب المألوفة الواضحة، بل أيضاً كمعيار لما يكون في وُسْع هذه العلامة أن تؤديه من خفض للعناء وإحداث للارتياح. وبوجه خاص، فإن إجراءات من قبيل اختبار الوعي غير المُسْتَجْلَب (ذكر مجموعة العلامات التي يذكرها المستهلك عندما يُطلب إليه ذكر العلامات التي يعرفها في طائفة ما)، واختبار الوعي الأكثر حضوراً إلى الذهن (العلامة التي يذكرها أوّلاً)، إذا نظرنا إليها معطوفة على ما يتوارد إلى الخاطر مع هذه العلامة من إيجابيات وسلبيات، بدرجاتها وطبيعتها، هي أمور تساعدنا على تصوّر الاستراتيجيات المطلوبة لرفع مُدْرَكات المستهلك عن هذه العلامة إلى حدّها الأعلى.

استراتيجية خدمة العلامة التجارية

كما يتضح من الشكل 1.9 الممثِّل لعروة التخطيط، فإن القرارات تُتخذ

ههنا، في مرحلة رسم الاستراتيجية وفي عملية تطوير المنتجات، لإقرار أيّ من عناصر التسويق البسيط الأربعة واستراتيجياتها الفرعية تكون هي المطلوبة لرفع نجاعة التسويق إلى حدها الأعلى. ففي الاعتبار الأخير، عندما يقرر المسوِّقون ما الوجه الذي سوف تبديه العلامة التجارية أو المُنْتَج إلى المستهلكين، يحين عندئذ وقت تثبيت السُبُل التي سوف تجسِّد بها هويةُ العلامة التجارية صفةَ البساطة، والسبل التي سوف يؤدي بها كل مُنْتَج إلى إزالة العناء. ويمكن الرجوع بهذا الصدد إلى قوائم التدقيق المدرجة في الفصل الرابع إلى السابع، بغية تقييم الفوائد الاستراتيجية المرجوّة من عناصر التسويق البسيط الأربعة.

وهنا أيضاً يتم من حيث المبدأ، إعداد موجز استراتيجي (ويُسمَّى أحياناً موجز إبراز العلامة التجارية، أو موجز إبراز المُنْتَج، أو الموجز الإبداعي)، قائم على أساس من أهداف التسويق، وهو يرسم ماذا نقول للمستهلكين، وقبل أن نقرِّر كيف نقول ذلك في مرحلة تنفيذ خطة ترويج العلامة التجارية. يعرض الموجز خلاصة الوضع الراهن للعلامة التجارية، بما في ذلك حالة عافيتها، ومحيطها التنافسي، كما يصف مَنْ المستهلكون المستهدفون، والتأثير الذي نرغب إيصاله عنها إليهم على صورة مواقف وسلوك. كما يحاول الموجز أيضاً أن يستخلص النظرات الفاتحة الناتجة عن البحوث الاستهلاكية، بغية إظهار النقاط الحسّاسة ذات العلاقة بحاجات المستهلكين التي لم تُلَبَّ، وبالآتي فهو يلخِّص الوقائع، والمنتجات ذات الميِّزات، التي تحمل على الاعتقاد بأن هذه العلامة التجارية من شأنها أن تلبِّي الحاجات المشار إليها خيراً من أية علامة سواها. وعلى طول عملية إنشاء الموجز، سوف يُعنى المسوِّق بالبساطة بأن يضمِّن الاعتبارات المتعلقة بالبساطة في كل فقرة.

نقترب هكذا من نقطة يتَّضح عندها أنّ أيّ وثيقة يُراد منها تحديد وضع العلامة التجارية، أو أيّ موجز إبداعي، لا يمكن اعتباره تاماً ما لم يطرح

السؤال عن ما سوف تؤدِّيه العلامة التجارية، أو المُنْتَج، من تخفيف العناء عن المستهلك، وما لم يقدِّم الإجابة عنه.

وبغية تفعيل ذلك، ينبغي لكل مرحلة من مراحل البحوث الاستهلاكية، ومن تجزئة السوق إلى شرائح، ومن الاستهداف، أن تتضمّن الاعتبارات التي سبقت لنا مناقشتها في هذا الفصل. وإنّ مراجعة رصيد حساب التسويق البسيط، بما له وما عليه، في النصف الثاني من هذا الفصل، سوف تساعدنا على القيام بذلك. فعندما نبلغ هذه المرحلة الاستراتيجية، نكون قد قيَّمنا فرصتنا حيال منافسينا من جهة الاستفادة من كل من عناصر التسويق البسيط الأربعة، ومن الاستراتيجيات الفرعية للتسويق البسيط العائدة لكل من هذه العناصر.

تطوير المُنْتَجات

أمْرٌ جوهري باستمرار في عملية تطوير المنتجات، هو تخصيص الموارد على النحو الأَمْثَل لتطوير بعض الميِّزات بخصائصها الوظيفية. من حيث المبدأ، فإن الإفادات المسترجَعَة من المستهلكين تكون قد أنتجت لنا قائمة رغبات تتضمن كل ما يرجى من المنتج الكامل الأوصاف أو يؤدِّيه. ثم تندفع طواقم من المهندسين لتلبية المطلوب، وتندفع الإدارة لتحديد الأولويّات بين مجهودات التطوير ولتسديد نفقاتها. وتزداد ههنا أهمية اعتبار عناء المستهلك فيصلاً بين الأولويات في سبيل تطوير المنتج وفي سبيل البحوث والتطوير R & D Reteard & Development.

وبغية مشاهدة مثال نوعي جداً عن ذلك في الواقع العملي، نعود إلى الحلول التي وضعتها شركة «HP Hewlett Packard هُيُوْلَتْ باكارد» لتخزين المعلومات للمنشآت على شبكات الكمبيوترات الكبيرة[7]. إن التطوير الذي قامت به «هيولت پاكارد» لإيجاد جيل جديد من المنتجات في طائفة اشتدت فيها زحمة الإحداثات من المنتجات الجديدة، قد أدّت إلى خلق الأُحْجيَّة

المعتادة، ألا وهي عدم توفر الموارد الكافية لتطوير كل الخصائص المرغوبة لدى المستهلك، في آن مع إيصال المنتجات الجديدة إلى السوق في الوقت الملائم. فمن بين الخصائص المرغوبة في المنتجات، والتي كانت تتزاحم على موارد التطوير، كانت ثمة خصيصتان، الأولى هي زيادة المرونة في التصميم العام للمنظومة، والتي من شأنها تبسيط مهمة تأسيس التصميم العام للمنظومة، والأخرى هي «الاستبدال الفوري الفعّال» الذي من شأنه، في حال حدوث عطل في الجهاز، أن يتيح لِمُسْتَعمِلِه أن يستبدل بعض الأجزاء بسرعة ودونما حاجة إلى إقفال المنظومة تماماً بغية إصلاحها. قال الزبائن أن الخصيصتين كلتيهما هامّتان. فما العمل إذا كان الوقت والمال المتاحان لا يسمحان إلا بتضمين إحداهما دون الأخرى؟

نظراً لأن هذه الشريحة المستهدفة كانت ذات عناء شديد، (تذكّروا أننا قد ناقشنا خطورة الوظيفة الكمبيوترية لدى الشركات)، ونظراً للظروف العنائية التي تُزَجّى فيها منتجات تخزين المعلومات لدى المنشآت، أصبح الاختيار أسهل. فإن زيادة المرونة في التصميم العام توفِّر ميِّزة حقيقية، كما أنها تؤدّي وضوحاً إلى التبسيط، إلا أنها تقع في ظروف أقلّ عناءً مما يحدث لدى الإبْلال من تعطُّل المنظومة (حيث إن تعطل المنظومة هو ما يثير العناء لدى مُستعمِلها أكثر من أي وضع آخر ناجم عن الجهاز نفسه). وبناء على هذا، فإن «الاستبدال الفوري الفعّال» أصبح هو ما ينبغي إحرازه لدى علامة تجارية تعمل في ميدان تخزين المعلومات للمنشآت، وتريد أن تُحْرِز البطولة في مكافحة العناء لدى المستهلكين. ولقد ازداد هذا الأمر صحّة بوجه خاص بالنسبة إلى علامة «هيولت باكارد» وهي التي كانت منذ ذلك الحين تنشر حملة إعلانية تؤيد وعدها، الجديد آنذاك، على أنها علامة تجارية تؤمِّن للمستهلك أن يعيش شعارها: «تخزين المعلومات بلا عناء، مكفولاً».

هذا وقد يؤدّي تخفيف العناء مهمة العناية بنفسه عندما نجعل من البساطة القيمة الجوهرية المسيطرة على تنظيم تطوير المنتجات. إن طائفة

الشركات الألمانية المتوسطة الحجم والتي يسمّونها «Mittelstand ميتَلْشْتانْد، والتي يبلغ إنتاجها مجتمعةً نحو نصف الناتج المحلّي العام في ألمانيا، وتؤمن غالبية فرص العمل المستَحْدثة، توفّر أمثلة كثيرة باهرة عن ذلك في قطاع التصنيع. فإن دراسة 39 واحدة من هذه الشركات قد أظهرت أن أنجحها هي تلك التي تنتج صفّاً محدوداً من المنتجات، وعدد القطع فيها قد يبلغ نحو 50٪ من عددها في منتجات منافساتها[8]. إن إنقاص عدد القطع وهي موطن التعطّل، مع تضييق مجال الخيارات، قد جعل هذه الشركات تخفض العناء لدى المستهلكين.

متى تمّ رسم استراتيجية العلامة التجارية على أساس استشعار العناء، يمكن إذن التخطيط للمنتجات، وللخصائص النوعية لهذه المنتجات، وفقاً للاستراتيجية المرسومة، لكي يتم تقدير الدرجة التي يبلغها كل واحد من المنتجات، وكل واحدة من الخصائص، من حيث مساندة استراتيجية تموضع العلامة في السوق، ومن حيث أن يغدو المنتج أو الخصيصة برهاناً على هذه الاستراتيجية. وينفع ذلك كمادة أُولى تُدْخِلْنا إلى كيفية مخاطبة المستهلكين عن هذه المنتجات، وإلى بيان الموقع الذي تتبوَّأه هذه المنتجات من توصيل رسائل فُخورة عن العلامة التجارية، على نحو ما يحدث في حملات الإعلان عنها.

مثلاً، في حالة «هْيُوْلَتْ پاكارد»، حيث كان وعدُها هو تخزين المعلومات بلا عناء، كان من الأمور البليغة الدلالة أن يجعلوا المنتجات الأحسن أداء في تخفيف العناء هي الأعظم إبرازاً في الحملة الإعلانية. فحتى على المستوى التكتيكي، عندما كان مدير الإعلان يحاول اتخاذ القرار عن كم صفحة من أصل إجمالي عددها في المجلات ينبغي تخصيصه لكل واحد من المنتجات، أو عن أيّ من المنتجات ينبغي إبرازه أعظم إبراز على موقع الإنترنت الخاص بتخزين المعلومات للمنشآت بأجهزة تحمل علامة «هيولت پاكارد»، كانت إزالة العناء هي الاعتبار الأول. وفي حالة كل من المنتجات

منفرداً، تمّ اتّباع المنطق نفسه من جهة التركيز على الخصائص التي من شأنها أن تخاطب المستهلك عن العناء، في خضمّ ما يرده من الرسائل التسويقية.

كانت النتيجة أنه تم إبراز مُنتَج هو مزيل للعناء وضوحاً إبرازاً هجومياً أعظم من منتج آخر قد يدرُّ على الشركة دخلاً أعظم أو نسبة أرباح أعلى، لكي ينال وعد العلامة التجارية الذي قطعته على نفسها أعظم فرصة للقبول لدى المستهلكين. وفي هذا ما يجعل هؤلاء أشد ميلاً لشراء أيّ حلول لتخزين المعلومات يعرضها عليهم موظّفو التسويق لدى «هيولت پاكارد» أو لدى قنوات التسويق المتعاملة معها، عند محاولة بيعها إليهم. وقد حصل أحياناً أن خصيصة تنفرد بها «هيولت پاكارد» انفراداً مطلقاً، قد تُرِكَت في مقعد خلفي، وقد آثروا عليها أن يُبرزوا خصيصة أخرى مصاحبة، بيد أنها ذات صلة أوضح بالعناء لدى المستهلكين. هذا، وبغية إيصال برقية إضافية عن أن منتجات «هيولت پاكارد» مصمَّمة لكي تَصْدُق وعد الخلوّ من العناء، جعلوا لمنتجات «هيولت پاكارد» الخاصة بتخزين المعلومات للمنشآت سِيْمَة تجارته خاصة، بكلمة «Sure مأمون» تسبق تسمية المنتجات («Sure Store E التخزين الإلكتروني المأمون» لكل الصَّفّ من الحلول المعروضة، «Sure Soft البرامج المأمونة» للبرمجيات، «Sure Gear الهيكل المأمون لجسم الجهاز»، «Sure Gurde الدليل المأمون» للخدمات). ورغم أن هذا يتعارض مع مبدأ توحيد ملامح سيمة الشركة (راجع الفصل السادس)، فإن عامل الارتياح الذي استوعدته العلامة التجارية باتخاذ هذا الموقف كان هو المبرِّر لاعتماد ما يوفره التأكيد الإضافي عن الأمان في هذه الاستراتيجية الخاصة ذات السيمة التجارية الفرعية.

وجهٌ فاتح آخر لتخفيف العناء عن المستهلكين لدى الفريقين من أهل التكنولوجيا، أعني فريق التجار وفريق المستهلكين، هو حماية ما قد سبق للمستهلكين أن استثمروه في المنتجات التي يستعملونها. فإن «ضمان المستقبل» كان مسألة إشكالية بوجه خاص (يُرْجى فهمها بمعنى مسبِّبة للعناء)

لدى تطوير المنتجات وتسويقها في طائفة البرمجيات، وفي بعض الطوائف من الهياكل ووسائل توصيلها بالشبكات، وكذا في ميدان الإلكترونيات الاستهلاكية. وكان السؤال: هل سيصلح الجيل الجديد الآتي من الهياكل لتشغيل ما لديَّ من برمجيات؟

هذا السؤال وارد في حالة ألعاب الفيديو، مثلما كان في حالة الكمبيوترات الكبيرة لدى وكالة الفضاء «NASA ناسا». هل سيصلح مُدَوِّر الأقراص «DVD) Digital Versatile Disc) الأقراص الرقمية المُتَقَلِّبة الأغراض» الجديد لتشغيل ما لديّ من أقراص «CD» سي دي؟

إن الإجراءات المستشعِرة للعناء والموجَّهة للعناية بالمستهلكين، من شأنها تخفيض الشعور بالقلق حيال ما سيؤدي إليه الانتقال إلى التكنولوجيات الأحدث وإلى أي مدى سيكون هذا الانتقال عديم الضرر وفي حدود الطائل، في سياق حشرةٍ ليس لها آخر يُحْدِثها توفر الأجهزة المحسَّنة بعد عملية الشراء الأُوْلى.

ضمان المستقبل هو أحد السبل التي تملكها شركة «Lucent Technologies لوسنت تكنولوجيز» لكي تحافظ على تفوقها في تجارة تجهيزات الاتصالات. نجحت «لوسنت» نجاحاً خاصاً في الاستقواء بذلك عن طريق بيع التجهيزات لمورِّدي خدمات الهاتف اللاسلكي من أمثال شركة «Sprint PCS سبرينت بي سي إس»، حيث إن تطوير تكنولوجيات اللاسلكي كان جارياً على قدم وساق منذ زمن طويل. فالشركات التي تشتري التجهيزات لشبكاتها اللاسلكية يعتريها قلق هائل في شأن حماية ما تستثمره من أموال في التجهيزات في زمان يستمر فيه تغير التكنولوجيات من جيل من الأجهزة إلى الذي يليه. وبغية رفد تفوّق سِيْمَتِها كمزيلة للعناء، تعمد «لوسنت» لدى تطوير منتجاتها، إلى تركيز جهودها بشدة على الملاءمة بين الجهاز السابق والجهاز اللاحق في سُلّم التطور، لدى ظهور كل موجة جديدة من المنتجات، ولدى طلوع كل نكتة جديدة من التكنولوجيا.

بيد أن ضمان المستقبل وتخفيف العناء، مهما بلغت لزومية كل منهما لدى إنتاج المنتجات المسترقية عن المنتجات الراهنة، فقد يأتي وقت يغدو فيه تحديد الموقع الاستراتيجي باستشعار العناء (الفصل السادس)، بالنسبة للأجهزة «الباقية على حالها» بديلاً كلّياً عن الحاجة إلى تحسين المنتج وترقيته، على الأقل لفترة زمنية مقبلة.

ليتنا ننظر إلى ما يأتي: لقد وجدت شركة «Booz, Allen & Hamilton بوز، آلن أند هاملتون»، لدى تحليل المعطيات، إن نسبة 44٪ من إصدارات الأجهزة الجديدة إنما كانت الغاية منها هي الحفاظ على الحصة السوقية[9]. إذن، ففي عالم يشتد فيه العناء، سوف تتاح بالتأكيد فرص تزداد تواتراً، يغدو فيها المُبادرُ في طائفته إلى إعادة تقييم موقع أحد المنتجات الراهنة تبعاً لقدرته على إزالة العناء، هو أمر ذو تأثير على حصته من السوق أعظم مما يكون له من جرّاء تطويره، هذا مع احتفاظه بميّزة حضوره إلى السوق في زمن أقصر، حاملاً استراتيجية دفاعية عن نفسه، (ذلك أن تطوير المنتج يستغرق، من حيث المبدأ، زمناً أطول من المبادرة إلى إعادة تقييم موقعه الاستراتيجي).

التنفيذ

لدى تنفيذ التسويق البسيط، نبدأ بالإقرار بأن استراتيجيات المعلومات التجارية المتينة، إنما تُنَفَّذ على الوجه الأنجع عندما يتم توصيلها إلى كل نقطة تماسّ بين العلامة والمستهلك، فتذهب بذلك أبعد كثيراً من حملات الإعلان وغيرها من اتصالات التسويق، حتى إنها تشتمل على كيفية تقديم العلامة من خلال كل موظّف يواجه الزبائن، فيراوح ذلك بين مقابلات التعريف التسويقية وحتى كيفية الرد على هاتف الشركة.

لقد عالجنا في فصول سابقة كلاً من أهمية الإعلان المستشعر للعناء (في الفصلين الثالث والسادس)، والتسعير المستشعر للعناء (في الفصلين الرابع والسابع)، والترويج (في الفصل الثالث). إلا أن نشاطات أخرى

تستشعر العناء من شأنها أن تؤتي ثماراً طيِّباً في المناسبات التسويقية المخفِّفة للعناء. ففي مثال شركة «هيولت پاكارد»، عقدوا في مدينة نيويورك احتفالاً للمستهلكين والصحافة سمُّوه «مدينة نيويورك بلا عناء»، استهلُّوا به انطلاقة التسويق لمنتج جديد رئيسي، في مكان ملأوه بأشجار النخيل، وموسيقى الجُزُر، وبما يدعو إلى «شدّ الحَيْل Shoulder Massag»، كُلُّ ذلك بنكهته القوية في قلب وسط حيّ مانهاتان، أحد أيام الأربعاء الشغّالة. (كما تم إرساله على الإنترنت إلى أهل تكنولوجيا الإتصالات It Information Lednalogy المنهمكين بأشغالهم في كل أنحاء العالم). حتى بلغ الأمر بشركة «هيولت پاكارد» أن تولَّت رعاية إحداث «حديقة بلا عناء»، دائمة، في حديقة عامة يرتادها أهل التجارة في نيويورك. وبعد، فماذا عن استشعار العناء لدى مزاولة المبيعات الشخصية، والعناية بالمستهلك بعد البيع؟

في عملية المبيعات الشخصية، يبدأ الإخلاص للعلامة التجارية بتطوير مبادرات استشعار العناء، ويتابَع من خلال مراحل التسويق المباشر، والمقابلات التسويقية، وتسجيل الطلبات، فالتنفيذ، مع استشعار العناء في كل ذلك. فالمسوِّقون المباشرون الذين يتفهّمون كيف يُنْشئون العلاقات مع الزبائن على الوجه الأفضل، يعرفون أن المهارة في إدارة قواعد المعلومات عن الزبائن تأتي في المقام الأول في سبيل خفض العناء إلى حدّه الأدنى إبّان تطوير المبادرات. وإن الميوعة في إدارة المبادرات تؤدي على نحو شبه مؤكد إلى عناء لا ضرورة له لدى الزبائن.

في التسويق المباشر، توجد ثلاثة دواعٍ يمكن أن يتأتّى فيها العناء للزبائن وقبل إتمام أيّ صفقة، ألَا وهي: المقاربة التسويقية، والتوقيت، والتواتر. فإذا كان أيّ من هذه الدواعي غير مستشعر للعناء، فمن شأنه أن يخرِّب العلاقة مع الزبائن. فالمسوِّقون على هاتف، إذا كانوا من عديمي الخِبْرة أو ضعيفي التدريب، يمكنهم أن يُحدثوا العناء لدى الزبائن لمجرّد إصرارهم أو اندفاعهم الزائدَيْن. وإن اتصالاً مقبولاً تماماً، إذا جرى في وقت

غير مقبول، أثناء العشاء مثلاً، يغدو مسبِّباً لمثل هذا العناء. وإن اتصالاً مقبولاً، وفي وقت مقبول، من شأنه أن يسبِّب العناء إذا هو تواتر كثيراً. وإن تضافر الدواعي الثلاثة دونما استشعار للعناء، من شأنه أن يَحُوْلَ دون أيّ إمكان لإقامة علاقة مع ذلك الزبون. هذا ما يحدث مثلاً عندما يقوم مسوِّق على الهاتف، عبر خط شركة اتصالات للمسافات البعيدة، بمكالمة نفس الزبون إبّان العشاء، (أو بينما تتناول الزبونة من أهل التجارة غداءَها على مكتبها)، ثلاث مرات متوالية في غضون أسبوعين.

كان مؤلف هذا الكتاب ممّن يفضِّلون بطاقة الائتمان البلاتينية من أحد المصارف الكبيرة، إلى أن حدث أن إدارة قاعدة المعلومات في ذلك المصرف فقدت صوابها، وصارت ترسل لي بالبريد دعوتين أو ثلاثاً في اليوم الواحد في بعض الفترات. ولدى استمرار ذلك، اشتد بي الانزعاج، فمَزَّقت البطاقة نصفين، وأرسلتها بالبريد إلى رئيس الشركة (مشفوعة بطلب إزالة اسمي من قاعدة المعلومات لديهم). كانت علامتهم التجارية تؤدّي خدمة مقبولة لديّ، لولا هذه الحادثة التي أحالتها إلى مؤذية من شدة العناء الحاصل.

ولدى مزاولة البيع وجهاً لوجه، فمن شأن الاتصال التسويقي والتوقيت أن يصبحا داعيين للعناء لدى الزبائن على نحو ما قد يحصل في التسويق المباشر. وفي مواقف البيع الشخصي، كثيراً ما تغدو كيفية التواصل لتقديم البضاعة داعية للعناء لدى المشتري أكثر مما يستدعيه مضمون تقديمها. في زمان عملي المبكِّر في المهنة، كنت جالساً مرة في غرفة الانتظار خارج مكتب مدير مسؤول عن الشراء، في مقر شركة تملك شبكة من السوپرماركت. وكان معي هناك عدد من المسوِّقين من شركات مختلفة. وكان على الجدار لوحة كبيرة مكتوب عليها: «نسألكم أن تختصروا عروضكم التسويقية إلى عشر دقائق» وكلمة «عشر دقائق» كانت مكتوبة بالحرف المائل، وتحتها خط، وباللون الأحمر، كما لو أنَّ أحد هذه التنبيهات وحده لم يكن ليحمل ما يكفي من الردع.

وإني أذكر كيف كنت أحاول أن أتخيَّل كيف يكون يوم هذا المدير إذا حدث له أن استمع إلى سيل لا ينتهي من العروض المتزاحم كل منها في 10 دقائق، حيث يحاول كل شاب متحمِّس أن يحشر ما أمكنه من المعلومات والقناعات في هذه الشريحة الزمنية الضيِّقة. أما الأمر الذي فاتني آنذاك، فهو أنه كانت لي فرصة أن أتساءل ماذا كان بوسعي أن أفعله لكي أخفّف عنه العناء في ذلك اليوم. كان تركيزي على ما كان يحتاج أن يسمعه مني لكي ينطق بكلمة «نعم»، ولم يخطر ببالي أن أسائل نفسي أسئلة من قبيل: «ماذا لو أمكن أن تؤَدَّى إليه فكرة مُفْحِمَة في زمن أقلّ من المباح؟»، أو أن أسأله: «ماذا بوسع شركتنا أن تفعله لكي تخفّف عنك العناء؟». أنْ يكون المرء متلقِّياً لتعريف تسويقي مثير للعناء هو موقف قد يؤدّي إلى تفويض أيّ من عناصر التسويق البسيط الأربعة، مهما بلغ تنفيذ التسويق البسيط من الجودة خارج مكان عقد الصفقة.

لدى تسجيل طلب شراء تم تنفيذه، يتأتّى تخفيف العناء على صورة البساطة، والدقة، كلتيهما. أما عن البساطة، فإن جعل عملية الطلب بسيطة من شأنه أن يكون مكمِّلاً حاسماً، في خضمّ التسويق المستشعر للعناء. إن الذين كانوا السبَّاقين إلى مزاولة التسويق من شركة إلى شركة على الإنترنت جعلوا من سهولة الطلب قوة فاعلة تميِّزهم في التنافس. إن شركات من أمثال «Dell Computer دَلّ كمبيوتر» و«Cisco Systems سِيْسكو سيستَمْزْ» قد أقرَّت منذ أمد طويل أن الإنترنت هو بطبيعته أداة لتسجيل الطلبات أسهل سلوكاً من أيّ سبيل آخر، وقد أقرَّت أيضاً علاوة على ذلك أنّ ثمة أنظمة هائلة، معقَّدة، لتسجيل الطلبات على الإنترنت أخذت تنشأ في كل مكان، وإن باستطاعتهم أن يحسِّنوا عملهم تحسيناً ملحوظاً بالإفادة منها. وشركة «Amazon.Com آمازون. كوم» هي ممن اتقنوا ذلك كما سوف نبيِّن لاحقاً في هذا الفصل. وكانت هذه الشركات كلها من صاحبات القصص المثيرة في إحداث ارتفاع في قيمة أسهم المساهمين فيها.

أما عن الدقة، فهيهات أن تجد من المآسي ما يكون أعظم من بلوغ آخر الخط ـ بعد عقد صفقة البيع ـ والتسبُّب بالعناء لدى المشتري عند التسليم والإنجاز. بالنسبة لشركات الاتصالات اللاسلكية مثلاً، فإن العيوب في خدمة الطلب ـ في حال أن الطلب لم يسجَّل أو لم ينفَّذ بدقة ـ هي السبب الأول لعدم رضا المشترين، ذلك أنها تتسبَّب بالعناء دائماً وفي أي شريحة من شرائح السوق.

أما التحدِّي الأخير، وقد يكون أحياناً هو الأصعب ركوباً إبّان تنفيذ التسويق البسيط، فهو ما ينشأ بعدما يصل المنتج إلى أيدي المستهلك. فالعناية بالمستهلك مع استشعار العناء تشتمل على الخدمة بعد البيع، وعلى برامج استرجاع الزبائن ـ وبالنسبة إلى بعض المنتجات، فالانتقال السَلِس والضامن للمُستقبل على الطريق الموصل إلى المنتجات المستقبلية الأرقى. كُتبت كُتبٌ كاملة عن الخدمة والإسناد بعد البيع، مع التركيز على جعل الأمور سهلة على المستهلك، ولذا، فلن نسعى ههنا إلى معالجة المسائل التنفيذية في هذا الصدد. يعود الشيء الكثير من العناية بالمستهلك وفق التسويق البسيط إلى مجرّد الحسّ السليم يتولاَّه مسوِّقون ممن يستشعرون العناء.

هذا وينبغي إيلاء البساطة انتباهاً خاصاً لدى رسم خطط استرجاع الزبائن التي تعتمد الإخلاص لهم. ذلك أن أكثر الناس استعمالاً للكثير من المنتجات والخدمات غالباً ما يكونون أشد الناس إنشغالاً من بين أولئك المسجلين في قواعد معلومات الزبائن. وإن مستعملي الخطوط الجوية والهواتف الخلوية هم من الأمثلة على ذلك. فعندما يسعى المسوِّقون إلى تنويع برامج الجوائز، يأخذون في إضافة الأجراس والزمامير وفي زيادة التعقيد على طول الخط. (تذكّروا مثلاً توضيبة الجائزة على عدد الأميال المقطوعة، المحشوّة حشواً والثقيلة وَقْعاً، التي أوردناها في الفصل الأول) هذا في حين شعر عدد متعاظم من الزبائن أن العضوية في برنامج الجوائز

تحتمل من العناء أكثر مما تساوي من فوائد. ففي عصر التخمة من الخيارات، عصرنا هذا، يقتضي الحسّ السليم أن ما يحمل القَدْرَ الأقلَّ من المكاسب كثيراً ما يكون هو الأعظمُ أثراً للاحتفاظ بالزبائن الأوفياء. فليت التعقيد يتناقص في بنود البرامج وفي هياكل الجوائز، ولدى تسليمها، وليت كميات المراسلات بشأنها تنخفض.

القياس والإتقان

إن عمليات القياس والإتقان تعيدنا بعد إتمام الدورة إلى البحوث الاستهلاكية، كما في الشكل 9 ـ 1 الذي يمثِّل عروة التخطيط للعلامة التجارية. وإن الحكمة القديمة القائلة: «إنك لا تستطيع إدارة ما لا تقيسه» تنطبق بالتأكيد على العناء لدى الزبائن.

لقد تم تجسيد الدلائل على عناء الزبائن في قياسات تتبّع العلامات التجارية، وفي التعرف إلى حاجات المستهلكين، وقد تمَّت تغطية ذلك في ما سبق، سواء في مناقشة البحوث الاستهلاكية، أو في تقييم أرصدة العلامات التجارية من إيجابيات وسلبيات.

وإني لأشجعكم على تجسيد مفاهيم الفصل الثاني، بما فيها دواعي العناء، والتمثيل البياني للعناء، والأنماط والاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها، وكذلك المقاربات إلى بحوث التسويق التي نوقشت، كل ذلك بغية إحراز ميِّزة تنافسية من خلال تفهم طبيعة عناء المستهلكين وتأثيراته تفهماً متفوقاً متتابع الخُطى.

هذا ولدى التسويق في الشرائح الشديدة العناء، فإن الإجراءات المتعلقة بالعناء قد تكون واردة بوجه خاص لدى البحث عن رضا المستهلكين، ولدى المضيّ في رسم أبعاد اختبارات المنتجات، وفي الاختبارات إبداعية كانت أم اتباعية، وفي اختبارات الترويج، وحتى في البحوث الإعلامية (مثلاً، كم مقدار العناء في كل وسط من الأوساط التي تستهلك وسائل الإعلام

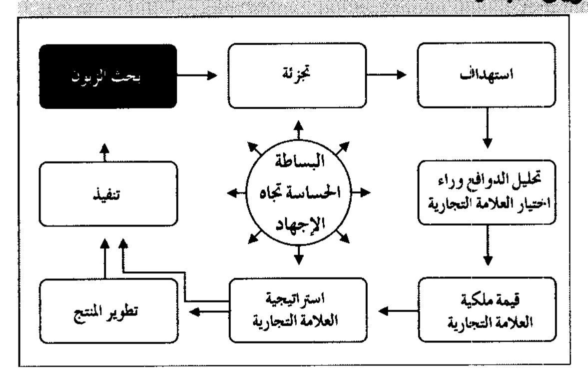
المختلفة؟). إن قياس مقدار العناء هو أمر جوهري في صدد معالجة العناء ولإتقان الاستراتيجية باستمرار، ولا سيما في معايرة عناصر التسويق البسيط الأربعة واستراتيجياتها الفرعية، أيٌّ منها يمتلك أعظم القدرات نجاعةً في كل مرحلة من مراحل تطويره العلامة التجارية، وتطوير المنتج، وتطوير الطائفة التي ينتمي إليها.

■ مراجعة رصيد التسويق البسيط، ما له وما عليه

لنتناول الآن الاعتبارات الفاتحة التي اشتملها هذا الفصل، والبابين الأول والثاني من الكتاب، ولنصهرها في مراجعة رصيد التسويق البسيط، ما له وما عليه، لكي نجعل من ذلك أداة إضمام استراتيجية أخيرة يندمج فيها تخطيط التسويق حول معيشة المستهلكين المشحونة بالعناء. الأسئلة الواردة في استمارة المراجعة المدرجة في الشكل 9 ـ 3، إذا ما تمت الإجابة عنها مع إعمال الفكر، سوف توفِّر للمسوِّق بالبساطة خريطة للطريق الاستراتيجي المستشعر للعناء. فإذا ما استُخْدمت هذه الاستمارة بالتضافر مع قوائم بنود التدقيق المذكورة لكل من عناصر التسويق البسيط الأربعة في الفصل الرابع إلى السابع، يكون من شأنها أن تضمن لنا بلوغ البساطة مداها، وتخفيف العناء إلى حدِّه الأمثل لدى زبائننا (فتؤدِّي إلى الاختيار الأمثل، لا إلى الاختيار الأعلى).

قد يرغب المرء أن يفصِّل ذلك تفصيلاً على مقاسه الخاص لكي يقتنص الاعتبارات الاستراتيجية المتعلقة بالبساطة وبالعناء اقتناصاً متفرداً لصناعته هو، أو يرى استبعاد بعض الاعتبارات التي قد تكون أقلّ صلة بالطائفة التي تنتمي إليها صناعته أو بشرائح التسويق التي يستهدفها بيد أن ذلك يوفِّر له نقطة انطلاق عامة، صدوراً عن المحطَّة الأولى على عروة التخطيط الخاصة بعلامته التجارية، ألا وهي: البحوث الاستهلاكية.

خارطة التدقيق ومراجعى التسويق البسيط



بحث الزبون

الآتي ينبغي أن يسأل ويجاب عنه لدى تطوير مسودة بحث الزبون، تماماً كما في وضع أسس البحث، تقييم خطة البحث، وتفسير نتائج البحث.

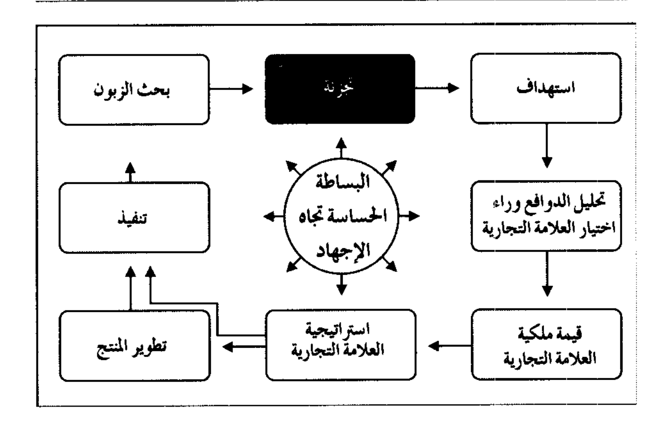
- **هل يشمل بحث زبوننا تساؤلاً يكشف الإطار الكامل للحياة بغية فهم ما يجهد الزبون (والذي في بحثٍ نوعي قد يتضمن سرد قصة و/ أو ممارسات بهدف التنبؤ مثل لعب الأدوار؟**
- **هل تحوي مشاهدة ذات إطار (عند اللزوم)؟**
- **من كل نوع من أنواع بحث الزبون، ما هو المقدار الذي حقاً ندركه حول مستويات الإجهاد عند الزبون، نوعيته، مصادره وأثره؟**

	معرفة/ فهم إجهاد الزبون		
	معرفة جيدة	معرفة متوسطة	معرفة قليلة/ بدون معرفة
- تحديد حاجات الزبون			
- الدوافع وراء اختيار العلامة التجارية			
- اختبار المنتج			
- الاختبار المبدع/ اختبار مكرر			
- ترويج الاختبار			
- طبائع الإعلان			
- بحث إرضاء الزبون			

- هل نعلم ما هي «الفئات المؤثرة» التي يغلب أن تؤثر على ديناميكية الشراء ـ خاصة الإجهاد ـ في فئتنا؟

الفئات المؤثرة	شرح مختصر عن طبيعة الأثر
....	....
....	....
....	....
....	....

- في تتبعنا لحالة المنتج، هل نقوم بعملية قياس للدرجة التي يعتقد أن علاقتنا التجارية تريح في الإجهاد أو تسببه؟



تقسيم السوق إلى قطاعات

الآتي ينبغي أن يسأل ويجاب عنه لدى التوجه نحو تقسيم السوق وخاصّة تطوير جوانب كل قسم (لزيادة الاعتبارات التقليدية مثل حجم القطاع، القياس، قوّة الشراء، إمكانية الوصول، إلخ).

- **هل يوجد لدينا مظهر لدراسة الإجهاد لكل قطاع؟**

- **وصف إجهاد الزبون لكل قطاع:**

مستوى الإجهاد: - أقصى حد - مرتفع - متوسط - منخفض
الترابط: - دائم - متغير - موسمي

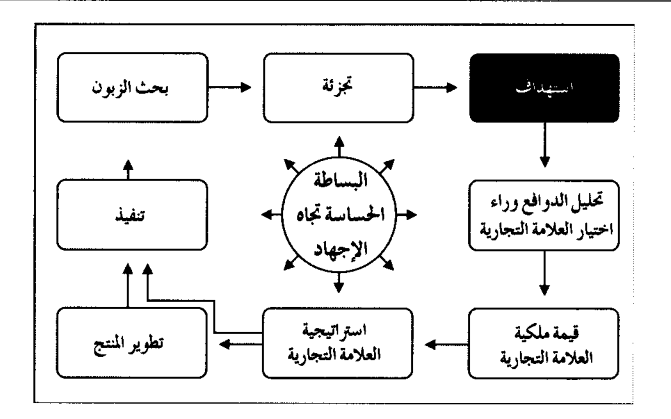
دوافع الإجهاد (مصادر الإجهاد): ....

طبيعة الإجهاد (السلوك الناتج عن الإجهاد): ....

- **شرح استراتيجية الزبون في التعامل (مع كل قطاعها):**

طراز المعالجة: - الذين يواجهة الإجهاد - الهاربونَ من الإجهاد
سلوك التعامل ذو الصلّة: ....

- **إلى أبعد من مساعدتنا لإدراك كل قطاع على نحوٍ أفضل، هل تستطيع استراتيجيات المعالجة لمستوى الإجهاد، طبيعته، ودوافعه أن توفّر أرضيةً أكثر فعالية التي سيتم بها تقسيم السوق إلى قطاعات بدلاً من الأسس التي يتم بها التقسيم الآن؟ كيف؟**



الاستهداف

الآتي ينبغي أن يسأل ويجاب عنه لدى تمييز القطاعات البديلة للاستهداف (مع الاعتبارات التقليدية مثل نمو القطاع، الربحية، الحجم، البنية، فعالية المبيعات، (حدّة) شدة المنافسة، قوة مساومة الزبون، تكلفة القناة، والانحياز الاستراتيجي مع التحدي/أسس العلامة التجارية.

- **كيف تشترك درجات إجهاد تقسيم السوق إلى قطاعات مع مزايا التخلص من الإجهاد لدى المنتج/العلامة التجارية.**

دوافع المنتج (المنتجات):
- مزايا التخلص من الإجهاد القوي
- مزايا التخلص من الإجهاد المتوسط
- مزايا التخلص من الإجهاد القليل/غير الموجود

درجة التناسب مع درجة إجهاد القطاع:
- تناسب جيد (موضع جميل، شكل 2.9)
- تناسب متوسط
- لا تناسب

- **هل يغير هذا كيفية تمييز قطاع تسوقنا المستهدف؟ إذا كان، كيف؟**

بحث الزبون
تجزئة
استهداف
تحليل الدوافع وراء اختيار العلامة التجارية
البساطة الحساسة تجاه الإجهاد
تنفيذ
تطوير المنتج
استراتيجية العلامة التجارية
قيمة ملكية العلامة التجارية

دوافع اختيار العلامة التجارية

الآتي ينبغي أن يسأل ويجاب عنه لدى تطوير قائمة للأولويات من (1) الخاصيات الأكثر أهمية ـ المنطقية والعاطفية ـ التي تصف العلامة التجارية المثالية في الفئة. و(2) الخاصيات التي يميز الزبون بموجبها على الأكثر للوصول إلى الأفضل.

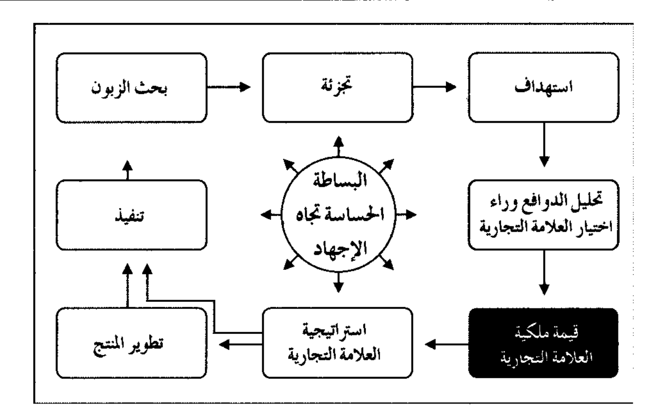
- **أي خاصيات لدوافع اختيار العلامة التجارية (كيف ينظر إلى العلامة التجارية) في الفئة الأكثر تبعاً لإجهاد الزبون مباشرة؟ (أمثلة: شركة موثوقة؟ منتجات سهلة الاستعمال؟ خدمة ممتازة؟ أرفع (أعلى) الضمانات/ التحذيرات؟)**
- **تاريخياً في الفئة، أي مظاهر من مشتريات المنتج، استعمال المنتج، أو خدمة الزبون كانوا محبطين بخاصة/ إنتاج مجهد للزبون؟**

إلى أي حدّ هذه الإحباطات استثنائية لعلامتنا التجارية؟

كيف نصونها؟

- **كيف يمكن للزبائن في كل قطاع أن يجيبوا عن السؤال: «لماذا اختيار العلامة التجارية س يجعلني أكثر راحة لدى اختياري للعلامة التجارية ع في هذه الفئة»؟**

(ملاحظة: الإجابات عن الأسئلة السابقة حول الدوافع قد تتمخّض عن أجوبة ذات وجهين، لكن هل كلّها مشمولة بسبب أهمية ضمان عدم التقليل من شأن العوامل ذات الصلة للإجهاد قياساً إلى الدوافع الأخرى التي تطفو تقليدياً على السطح عند إجراء بحث الزبون).



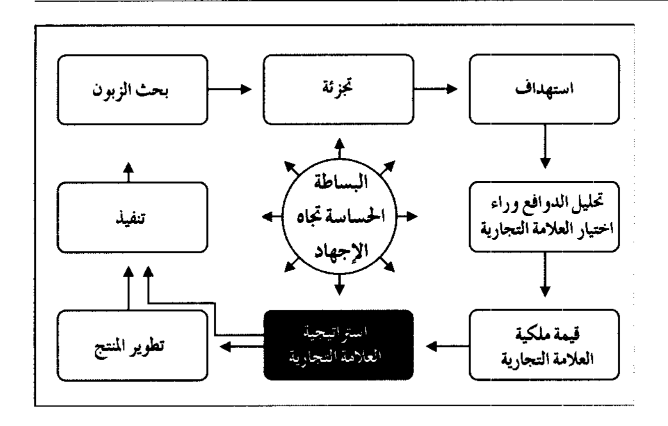
قيمة العلامة التجارية

الآتي ينبغي أن يسأل ويجاب عنه كجزء من التقييم المستمر لقوة علامتك التجارية وضعفها قياساً إلى كل علامة تجارية مهمة تتبع لمنافسيك بلغة إدراك العلامة التجارية، كيف ينظر إليها، قصد الشراء، ورضا الزبون، وولاؤه.

- **بما أن شهرة العلامة التجارية قادرة على تقليص إجهاد الزبون، كم هي علامتك التجارية مألوفة بالنظر للعلامات التجارية المنافسة الرئيسية الأخرى (لا سيما عندما يعني ذلك إدراكاً على أعلى مستوى الذي لا يحتاج إلى المساعدة)؟[10] بكلماتٍ أخرى إلى أي درجة تظل كل علامة تجارية حية في الوسط الحي لكل قطاع (الفصل السادس)؟**

- **كيف ينظر إلى علامتنا التجارية حالياً على الخاصيات المتصلة بالإجهاد التي هي أهم دوافع اختبار العلامة التجارية المعينة في ما سبق؟ أين هي مزايانا التنافسية المستديمة التي تعزى إلى هذه الخواص فأين هي أكبر فجوات الضعف لدينا.**

- **عموماً، كيف ينظر إلى علامتنا التجارية قياساً إلى العلامات التجارية لمنافسينا الأساسيين لسلسلةِ «منتجة للإجهاد ↔ مريحة من الإجهاد» وإلى أين نتّجه؟**



استراتيجية العلامة التجارية

الآتي ينبغي أن يسأل ويجاب عنه لدى تطوير موجز استراتيجية موقع العلامة التجارية والتي تضع الأرضية لما هو متفرد، ذو صلة، ومركز له شأن في ذهن الزبون الذي تبتغي أن يصبح بين يديك، وما الذي ستقوله وتفعله من أجل الزبائن لأجل تأسيس هذا المركز أو تعزيزه.

- **أي من عناصر التسويق البسيط الأربعة الأساسية سيكون الاستراتيجية الأساسية في تقليص إجهاد الزبون؟**

  - الاستبدال - إعادة التعبئة - إعادة التوجية - التعويض.

- **أيٌّ سوف يكون مفتاح الاستراتيجية الفرعية أو الاستراتيجيات الفرعية؟**

إذا كانت الاستراتيجية الأساسية. . .

استبدال:	- الإحلال	- الاندماج	
إعادة التعبئة:	- التجميع	- التوحيد	
إعادة التوجية:	- انسياب العلامة التجارية	- التوسع العمودي	- التعويض المتقطع
التعويض:	- التوريد(*) المستمر	- بدون عيوب	- أسعار تنافسية

(* هل التعويض المباشر ممكن ومناسب (ملائم)؟)

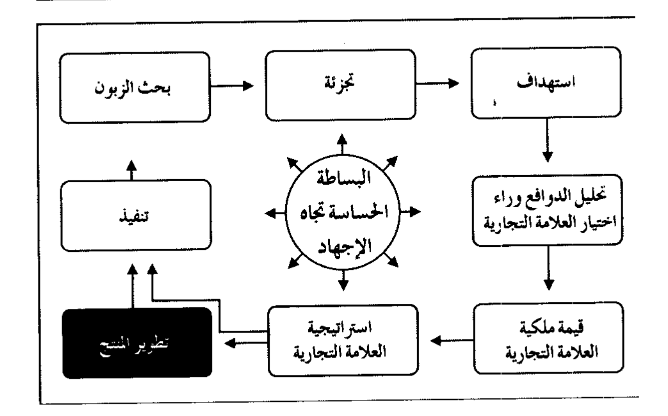
- **أي من عناصر التسويق البسيط الأربعة الأساسية يمكن أن توظّف كاستراتيجية ثانوية وأي استراتيجيات فرعية ينبغي أن تكون حاضرة؟**

- لأجل الاستراتيجية الأساسية، ألحق قائمة المراجعة الكاملة المناسبة من الفصل الرابع (الاستبدال)، الخامس (إعادة التعبئة)، السادس (إعادة التوجية) أو السابع (التعويض). هذا سيخدم تلخيص استراتيجية التسويق البسيط الأساسية وما هي العلامة التجارية و/أو المنتج الذي يخفض أو يقلّص من إجهاد الزبون، تماماً كمثل الدرجة التي يمكن أن تكون فيها البساطة و/أو تخفيض الإجهاد سيكون جزءاً ظاهراً من استراتيجية اتصال العلامة التجارية.

- تدقيق ومراجعة المزايا التنافسية: لكل واحدةٍ من الاستراتيجيات الفرعية للتسويق البسيط والتي لها علامة للقطاع، ضع علامة × في المربعات أدناه للإشارة في أي استراتيجية فرعية نمتلك تفوقاً على العلامة التجارية المنافسة، وفي أيّ من الاستراتيجيات الفرعية نفتقد إلى التفوق.

الاستراتيجيات الفرعية للتسويق البسيط	متفوق	متكافئ	دون المستوى رديء
الاستبدال			
الاحلال			
الاندماج			
إعادة التعبئة			
التجميع			
التوحيد			
إعادة التوجيه			
انسياب العلامة التجارية			
التوسع العامودي			
التفويض المتقطع			
التعويض			
الامداد المستمر			
بدون عيوب			
أسعار تنافسية			

* وضّح باختصار ما الذي يعتبر ذو شأن من الناحية الاستراتيجية



تطوير المنتج

الآتي ينبغي أن يسأل ويجاب عنه لدى تعيين وتمييز أولويات تطوّر المنتج.

- **هل هناك معرفة كافية عن إجهاد الزبون من بحث السوق لوضع أولوية لمبادرات التطوير، أو هل هناك حاجة إضافية لاختبار المنتج ذي الصلة بالإجهاد؟**

- **هل أخد بعين الاعتبار على نحوٍ كافٍ تقليص إجهاد الزبون كسلوك شراء ديناميكي في إقامة أولويات تطوير المنتج وتوزيع الموارد (البشرية والمالية).**

- **بأي طرق تساند (تدعم) الأولوية للمنتجات التي تمّ تطويرها، أو تصبح نقاط إثبات للوعد المقطوع للزبائن لتخفيض الإجهاد لديهم؟**

■ لكل أولوية منتج، أي مظاهر/وظائف أكثر تبعاً تجاه جلب تخفيض لإجهاد الزبون؟

المنتجات الأولوية ومظاهرها	مقدار تخفيض الإجهاد المحتمل	العلاقة باستراتيجية توجيه العلامة التجارية	العلاقة بدوافع اختيار العلامة التجارية
	مرتفعة متوسطة منخفضة	مرتفعة متوسطة منخفضة	مرتفعة متوسطة منخفضة
منتج رقم 1 مظهر أ مظهر ب مظهر جـ			
منتج رقم 2 مظهر أ مظهر ب مظهر جـ			

■ إلى درجة أن إثبات المستقبل هو دافع اختيار العلامة التجارية في الفئة، إلي أي مدى تكرس المنتجات ذات الأولوية ومظاهرها التي هي تحت التطوير من تطلعات الزبون؟ (أيضاً خذ بعين الاعتبار التأثير في إثبات المستقبل لسياسات خدمات البريد وتحسين التجارة).

■ من اعتبارات الزبون في كل ما يشمل الحياة، هل خط سير منتجنا يعرض اختيار أمثل أكثر من اختيار أوسع.

■ هل توجيه الاستراتيجية بشكل أكثر جلاء لأجل تخفيض الإجهاد يستبدل أو يؤجل الحاجة لأي مظاهر جديدة للمنتج أو مظاهر مخططة لأجل التحسين؟

بحث الزبون
تجزئة
استهداف
البساطة الحساسة تجاه الإجهاد
تنفيذ
تحليل الدوافع وراء اختيار العلامة التجارية
تطوير المنتج
استراتيجية العلامة التجارية
قيمة ملكية العلامة التجارية

التنفيذ

الآتي ينبغي أن يسأل ويجاب عنه للوصول إلى ما يقلص إجهاد الزبون بالمقارنة مع ما يمكن أن يؤدي إلى إجهاده لدى كل اتصال يمسّ به.

- **في تنفيذ الاتصالات بالزبون في كل من الفئات الآتية، ماذا يجرى حالياً لتقليص أو لجلب إجهاد الزبون؟ وماذا يمكن عمله أيضاً لتقليصه وأن يبسّط أكثر من أن يعقد؟**

	مخفضو/ مبسطو الإجهاد	منتجو/ معقدو الإجهاد	أفضل الفرص للتطور (التقدم)
الدعاية بوسائل الإعلام			
التسويق المباشر			
وجود الإنترنت			
العلاقات العامة			
الترويج			
استباق/ البرامج ذات الالتزام			
فعاليات/ مهرجانات الزبائن			
البيع الشخصي			
خدمة الزبون			
توثيق المنتج			
الضمانات/ الكفالات			
هوية الشركة			

- **هل نقوم بتدريب كل الموظفين الذين يواجهون الزبائن على أن يتفاعلوا معهم بأسلوب حساس ـ للإجهاد؟**

- **هل القائمون على خدمة العلاقة التجارية ذوو المناصب الأكثر رفعة (بما في ذلك المديرون التنفيذيون في الشركات ذات الوجه (المنحى) التسويقي يتعاطفون بحرارة مع إجهاد الزبون وكيف يمكن لهذا أن يؤثر على المشتريات الولاء) والقيمة التي تمثلها العلامة التجارية؟ إذا لم تكن الحال كذلك؟ ما الذي يمكن عمله داخلياً للارتقاء بالوعي ورفع الشعور بالحساسية تجاه إجهاد الزبون؟**

إن المحصلة المنشودة من القيام بتدقيق من جهة التسويق البسيط لعلامتك التجارية، هي أن يكون بوسع مسؤولي التسويق الكبار لديك، مديريهم، وكالاتهم، وحتى مديريهم التنفيذيين أن يعتادوا السؤال وأن يستجيبوا لها: كيف يمكن لهذا المنتج أن يبدو من زاوية التسويق البسيط؟ وكيف تبدو علامتنا التجارية من وجهة نظر التسويق البسيط؟ ستبقيك النتيجة على الجهة الأمامية للفرص والتحديات التي يبرزها إجهاد الزبون.

حقائق التخطيط في العصر الرقمي

في خضم العصر الرقمي السريع، يبدو هناك وقت أقل من السابق لأن يكون هناك انضباط شامل في التسويق، بما في ذلك أي نوع من عمل تدقيق على التسويق كتلك التي شرحت سلفاً. في قطاعات قائمة وأكثر تقليدية، فإننا نود أن نفكر أن استنفاد الوقت للقيام بكل أوجه التدقيق والمراجعة المتعلقة بالتسويق البسيط واتخاذ خطوة مبنية على النتائج سيتمخض عنها

مكاسب جمّة. لكننا أيضاً نقر بأن قطاعات التكنولوجيا وغيرها من القطاعات الديناميكية للغاية تتسم بتحولات السوق اليومية ودورات الإنتاج المضغوطة على نحو عنيف. فإن الحدس والحسم يجب أن يسودا في غالب الأحيان على الانضباط المخطط، المستقيم الذي لا تعرُّج فيه والذي لا يتسع ببساطة له الوقت، دون أن تجري المخاطرة بأن تكون ردة الفعل بالنسبة للسوق أو للمنافسين متأخرة كثيراً. لهذا فإن الحقيقة السائدة للكثير من الشركات قد تكون بقطف ثمار هذه الأوجه من تطور استراتيجية التسويق البسيط والتي يمكن تطبيقها كما نقول في العامية «على الطائر».

فمثلاً، وخلال سنواتها القليلة الأولى، وعلى وجه التأكيد لم تنعم شركة أمازون دوت كوم Amazon.com رائدة التجارة الإلكترونية بترف التخطيط المنضبط. في الأيام الخوالي الخيرة لصناعة الإنترنت في أواسط وأواخر التسعينيات المنقضية، كانت أمازون على شفا الاستنزاف بسبب ثورة سريعة، وانزلقت في معمعة لكي تساير ركب النمو المتفجر وفي ذات الوقت تقوم باستحداث أمور جديدة، ومن ثم شيء جديد آخر في عالم التجارة الإلكترونية في كل يوم تشرق فيه الشمس. هناك اليوم عدد متزايد من الشركات تعيش ظروفاً مخيفة شبيهة بأمازون بمعنى إيجاد الوقت للتخطيط المتسم بالمنهجية أو عمليات مثل المراجعة والتدقيق.

لو قمنا بمراجعة لما قامت به أمازون، فإننا سنجد أنها لم تعمل بالتسويق البسيط من خلال الأرقام، ولكن بالحدس. في أبحاث السوق، أولت الشركة الكثير من الاهتمام للقصص المروية من قبل الزبائن، وصرفت وقتاً طويلاً بهدف «تخفيض الاضطراب ضمن تجربة الزبون» (كما يحبون أن يقولوا ذلك ضمناً في أمازون) وذلك خلال التسوق الفوري من خلال جهاز الكمبيوتر. (كما لو أنهم بسهولة قالوا «تخفيض الإجهاد») لقد قامت الشركة بتجزئة السوق بطرق حساسة للإجهاد، بمعاينة أن كل فرد يقوم بالتسوق بواسطة الكمبيوتر سيكون على الأغلب أكثر انشغالاً ومنهكاً من الزبائن الذين

لديهم الوقت الكافي للقيام بجولة في المركز التجاري. لقد استنتجت الشركة بسرعة أنه ومن ضمن هؤلاء الزبائن أن القطاع الأقل إجهاداً يميل إلى أن يكون أكثر تركيزاً على الذاتية (أي أكثر اهتماماً بتاريخ الموسيقى الباروكية، وأكثر انفتاحاً على حلول الأسلوب الإعلامي المتنوعة بما في ذلك النصائح بشأن الكتب، الأقراص الليزرية، وشرائط العرض ذات الصلة)، في غضون ذلك، يميل قطاع الزبائن الأكثر إجهاداً إلى أن يكون متوسط التركيز على الذاتية «أريد كتاباً عن موسيقى الباروك،» أو «هل لديك هذا الكتاب عن موسيقى الباروك؟». لقد تعلمت الآلة كيف أن الزبائن من النساء لهن أنماط معالجة مختلفة عن الرجال، وبذلك استخدام أكثر جدوى بقراءة آراء الزبائن الآخرين للتقليل من عدم اليقين حول كتاب إذا كان جيداً أو عكس ذلك. لقد لاحظت الشركة أنه بنهاية التسعينيات المنصرمة، عندما كانت جماعات جديدة من المقبلين على الإنترنت متهيئة لدخول السوق، هذه الموجة الثانية من الزبائن لديها حاجة إلى أمان أكثر وضمانة للسرية لكي يثقوا بمجال السيطرة الإلكترونية على معلومات بطاقات الائتمان التي في حوزتهم ولتقليص القلق الناجم عن التجارة الإلكترونية. وبغرض الاستدلال على مزايا تخفيض الإجهاد القوي ـ إلى ـ المتوسط كانت هناك مواءمة كبيرة لمستويات الإجهاد القوي ـ إلى ـ المعتدل لدى زبائنها بوضعها في مربعات في موضع الاستهداف الرائع المشروح في الشكل 9 ـ 2.

حتى لو كانت شركتك تملك كل الأبحاث الجاهزة عن الزبون، أو الوقت والموارد لعمل كل شيء مفترض من قبل التدقيق والمراجعة الخاصة بالتسويق البسيط، فإن فرصة عظيمة تظل قائمة من خلال نمط الحدس في التسويق البسيط عندما يتم تخطيطها وتنفيذها من قبل مديرين يأخذون في حساباتهم حساسية الإجهاد. كدليل على ما تقدم نلقي في ما يأتي نظرة على كيفية ترجمة الحساسية تجاه الإجهاد من قبل أمازون إلى فعل باستخدام ثقل عناصر التسويق البسيط الأربعة للإتيان بالبساطة.

■ وضع الكل في حزمة واحدة: التسويق البسيط لدى شركة Amazon.com

لقد جرت رواية قصة شركة أمازون مرات كثيرة وفي مواطن عدة، لكننا لن نقوم هنا بتكرارها. ولكن الذي لم يتم كشف النقاب عنه أول اسم تجاري ضخم في عالم التجارة الإلكترونية هو كيفية - حتى في الماضي عندما كانت «أكبر محل لبيع الكتب على وجه الأرض،» فحسب، وذلك قبل أن تقوم بتنويع أنشطتها ووضع اسمها عبر قطاعات أخرى من التجارة - العمل في تطبيق معتقدات التسويق البسيط خلف علامة تجارية ربما أكثر من أي علامة تجارية تعمل على الخط المباشر أو لا تعمل في أي وقت سابق.

كانت أحياناً هذه نتيجة الاستراتيجية اللامعة (المتألقة) والموهبة العظيمة، وكانت في أحيان أخرى بسبب الحظ المبتسم الذي أتى مصادفة واحتمالات البساطة الكامنة في ذات الإنترنت. لكن «الحاسة السادسة» من البساطة التي اشترك فيها مؤسس أمازون السيد جيف بيزوس Jeff Bezos وبعض من معاونيه الرئيسيين كانت فاتحة أعطت تفسيراً لمقدرة هذه البداية على الصمود في وجه الاستراتيجيات العريضة لمنافسين آخرين على قدر عظيم من القوة المالية وفي الوقت ذاته الإبداع اليومي في لج بحور التجارة الإلكترونية غير واضحة المعالم. هذه الحاسة السادسة كانت مدخلاً يفسر لماذا تجرأت أمازون على إظهار خسائر كبيرة ناتجة عن عملياتها في سبيل الاستثمار في إحداث وإعادة تكوين أقل وأبسط تجربة ممكنة من حيث المعاناة بالنسبة للزبائن. لقد كانت أمازون تؤسس لاسم تجاري في أثير اقتصاد جديد، وبساطة وضعت موضع التطبيق بهدف خلق ذاك النموذج من الولاء (الإلتزام) بسرعة والذي مثّل حاجزاً ضخماً في وجه الدخول الناجح للمنافسين إلى السوق. إن قصة أمازون لها علاقة لما هو أبعد بكثير من عالم التخاطب المباشر، لأن هذا الاسم التجاري قد فتح الباب أمام المتسوقين

لإطار كامل من المراجع، لما قد يعتبر تجربة تسويق بسيطة خالية من الإجهاد.

حيث إن قصة أمازون لم تتكشف كلها حتى الآن، فبإمكاننا العودة إلى الوراء لكي نستطلع بالكامل ونعيد بناء نظرتنا عن كيفية قيام هذا الاسم التجاري باستخدام جميع الاستراتيجيات الفرعية للتسويق البسيط وتسع من أصل عشرة استراتيجيات فرعية المتعلقة بتخفيض الإجهاد والتي تمت تغطيتها في هذا الكتاب. درس واحد يمكن تعلُّمه هنا هو في إعمال التفكير عن استطاعة أمازون تحقيق أمر عظيم بهذا المقياس بإعمال العناصر الأربعة «على الطائر». فقط قم بالتفكير بما هو ممكن ضمن فئة ما تتحرك أبطأ قليلاً من البيع بالمفرق بواسطة الإنترنت لو حدث التسويق البسيط في زي استراتيجي منظم، كالتزام مستمر في كل مرحلة من مراحل التخطيط والتنفيذ.

عناصر التسويق البسيط الأساسية الأربعة لدى أمازون

بفحص مختصر لشركة أمازون ضمن إطار كل واحد من العناصر المذكورة أعلاه وكما تمت تغطيتها من الفصل الرابع إلى السابع، فإننا نستطيع أن نرى كم من الأشياء قامت بها الشركة بالتوازي لكي تخفض من إجهاد الزبون[11]. العمل بكل هذه العناصر، خلق تجربة غير اعتيادية من التسوق الخالي من الإجهاد لبعض المستهلكين الغارقين في العمل حتى ذقونهم. من خلال هذا الفحص، من الحري التفكير حول الكثير من أوجه النقاش في الفصل الثامن حول الاستخدام البسيط ـ الذكي لتكنولوجيا المعلومات التي كانت قائمة والتي عززت من مقدرة أمازون على بعث الحياة في تجربة كهذه ووضعها بتصرف المتسوقين.

■ الاستبدال

بدأت شركة أمازون أعمالها كبديل عن متاجر الكتب التي يستلزم الوصول إليها القيام برحلة تستهلك زمناً طويلاً، رحلة غالباً ما تنتهي بالإحباط عندما لا يتوفر الكتاب المنشود من قبل الزبون. أو حين حلت أمازون محل إجراء بمكالمة هاتفية مع مخازن الكتب والتي قد تتمخض عن نفس النتائج المخيبة نفسها.

الإحلال

بتوفيرها مجموعة كاملة من الكتب التي استنفدت أغراضها ولم تعد موضعاً للتداول وطبعاتها لم تنفد بعد، وكذلك بتأمينها السبيل إلى الكثير من تلك التي نفدت طبعاتها، أحلّت أمازون درجة عالية من التنبؤ محل عدم التأكد بأن ضمنت لزبائنها وجود الكتاب الذي يبحثون عنه، أو أوسع تشكيلة ممكنة عن موضوع محل الاهتمام. (كما تعلن الدعاية، «إذا كان يوجد منه نسخ فإنه متوفر في المخزون»). وجه آخر من القدرة على التنبؤ كان في

التسعير، مع حسم يومي بمقدار 30٪ على أفضل الكتب (ارتفع إلى 50٪ سنة 1999). ولا يزال هناك وجه آخر من التنبؤ هو عامل الوقت، الذي يسمح للزبون بأن يختار بين التوريد العادي الذي يأخذ من ثلاثة إلى سبعة أيام، أو الإيصال السريع الذي يستغرق ليلة واحدة (بدلاً مما قد تجيب به مخازن الكتب التقليدية كتلك المقولة «إن الأمر يأخذ عادة من أسبوعين إلى ثلاثة - سنتصل بك عندما يصبح الكتاب لدينا»). أخيراً، كجزء من نظام حقوق الزبون، يضمن التسوق من خلال شركة أمازون للزبائن المعتمدين ومنذ البداية أن لا يتحملوا أي قسط من المسؤولية عن أي مبالغ تسجل على حساب بطاقات الائتمان لديهم ما لم يقوموا بإعطاء موافقتهم عليها كنتيجة لتسوقهم عبر شركة أمازون. هذا الأمر كان خافضاً للإجهاد على نحو له مغزاه خاصة بالنسبة للمشترين الجدد الذين يمارسون تسوقهم من خلال التخاطب المباشر بواسطة شبكة الإنترنت.

التجميع (التوحيد)

مثلما فعل بارنز ونوبل Barnes & Noble في عالم التسوق العادي، وحّدت أمازون عملية شراء الكتب والقطع الموسيقية في مكان واحد للتسوق وذلك قبل أن تمضي قدماً لأبعد من ذلك وتنوع أعمالها لتشمل شرائط الڤيديو، مشتريات البقالة، الأدوية، الإلكترونيات، برامج الكمبيوتر وعالم الألعاب. حسب لغة تعبير الفصل الرابع، كانت المزايا التي حصل عليها الزبون تقليص عدد الخطوات والتقليل من مراحل التوقف، تماماً مثل تخفيض عدد عمليات الشراء عندما كان شراء الكتب والأقراص الليزرية يتم في ذات رحلة الشراء الحاصلة بواسطة الاتصال عبر الإنترنت. وبهدف تثبيت طلبات الشراء التي كانت فيها أمازون رائدة بالنسبة للزبائن المتكررين تم بكبسة واحدة تخفيض الخطوات التي على المشتري اتخاذها إلى مدى أبعد باستبدال الحاجة إلى تعبئة النماذج الإلكترونية أو حتى إعادة إدخال رقم

بطاقة الائتمان. ببساطة تم بإيجاد ما تبحث عنه وعندما تفعل هذا قم بكبسة واحدة على مربع الشراء على شاشة الكمبيوتر حتى تبدأ عملية تعبئة الطلب تلقائياً ستشاهدها بنفسك حتى وصولها إليك.

■ إعادة التعبئة

من بين عناصر التسويق البسيط الأربعة، كانت إعادة التعبئة استراتيجية أمازون الأساسية: بتجميع كل هذه الكتب في موقع واحد تسهل زيارته، واستكمال تجربة الشراء كلها بموجب كبسة واحدة من قبل ما يدعى فأرة الكمبيوتر.

التكديس

في اليوم الذي فتحت فيه أمازون أبوابها لممارسة العمل لأول مرة، احتوت على ما يقرب من مليونين من عناوين الكتب تحت سقف واحد تقريباً، كما في الفصل الخامس الكثير في كومة واحدة وبحجم ضخم. كذلك يمكن لك أن تتذكر في الفصل الخامس أن التكديس يعزز عادة من قيمة الأصناف الإفرادية التي تم تجميعها، والذي قامت به أمازون في وقت سريع بالسماح للزبائن بأن يضعوا ملاحظاتهم على الكتب وفسح المجال أمام المؤلفين لكي يتناولوا التعليق على كتبهم. بجعل وجهات النظر الأخرى هذه متاحة عبر التخاطب المباشر بالكمبيوتر أضيفت قيمة لأولئك المتسوقين الذين أرادوا معرفة المزيد عن الكتاب قبل اتخاذ قرار بشرائه. إلى أبعد من تنويعها المستمر، عمدت أمازون إلى عملية تكديس أكبر في سنة 1999 بإضافتها إلى ما يعرف بـ محالّ زد Z Shops، وهي عبارة عن تعدد لتجار متخصصين في 19 فئة تراوح بين تجارة المقتنيات القديمة (الأنتيك) إلى لوازم الرياضة مجتمعة في مكان واحد يبعث على الثقة لدى الزبائن لكي يعقدوا معه أي صفقات تجارية.

التكامل

عندما قامت أمازون بتوسيع علامتها التجارية أفقياً عبر قطاعات الإعلام، أصبح لديها الإمكانية لكي تقوم بعملية تكامل لحلول إعلامية ـ متعددة بخصوص ما يفضله الزبون. إذا كنت مهتماً بموضوع معين، فمثلاً، أمازون ـ وبطبيعة الحال بالاستفادة مما توفره تكنولوجيا المعلومات لديها لمعرفة حاجات الزبون بالإضافة إلى تلبية هذه الحاجات ـ استطاعت فوراً بأن تنصح بشراء الكتب، شرائط الڤيديو، الموسيقى، وأحياناً بعض برامج الكمبيوتر التي لها علاقة بالموضوع. يستطيع الزبون أيضاً أن يختار بأن يتم إعلامه أتوماتيكياً بواسطة البريد الإلكتروني عندما تصبح عناوين أخرى متوفرة بأي وسيلة من وسائل الإعلام. لم يكن التكامل المبني على ما يفضله الزبائن عاملاً كبيراً في توفير الوقت، بل مضيف للقيمة بتقديمه حلولاً للزبائن لم تكن تخطر في بال أحدهم. وعلى الأخص بالنسبة للزبائن المتكررين، تضاعفت قيمة التوقف لمرة واحدة والمتكامل إلى حد أبعد بتوفير حلول لمشكلة إعطاء الهدايا، بحيث أن توقفاً واحداً مجدياً على الإنترنت يمكنه أن يحصل على نصائح بخصوص تقديم الهدايا، كبطاقة هدية إلكترونية، التعبئة، وإيصال الهدية إلى المهداة إليه، كل هذا حتى بدون الحاجة إلى بطاقة ائتمان.

■ إعادة التوجيه

قررت أمازون على وجه صحيح أنه لا ينبغي لها منذ البداية أن توجه علامتها التجارية نحو البساطة لسببين: أولاً، لم يكن الاختيار والسعر دافعين حيويين للغاية وراء اعتماد علامة تجارية ما لدى انتقاء مكان لبيع الكتب، وأن الاختيار سيكون المزية التنافسية الأكثر بداهة من أول نظرة. ثانياً، حتى بدون توجيه بسيط ظاهر، فإن مستعملي الإنترنت (لا سيما أولئك الذين يتسوقون مباشرة على الخط) سيمسكون (سيتعلقون) فوراً بالمزايا المخفضة

للإجهاد المتمثلة في وقت وجهد أقل من المطلوب. لكن المتسوقين على الخط مباشرة لم يكونوا حينها سوى مجموعة صغيرة من الذين تبنوا ذلك في زمن مبكر عندما بدأت أمازون أعمالها أواسط سنة 1995. وبالعودة إلى باقي أنحاء العالم، فإن كل عملية شراء تعتمد على الإنترنت والكمبيوترات قد تبدو رهيبة بما فيه الكفاية بحيث أن الوعد بتحقيق البساطة قد يؤثر سلباً على المصداقية. ورغم أن إعادة التوجيه كان الأقل من حيث الاستخدام من قبل أمازون من بين عناصر التسويق البسيط الأربعة، فإن الشركة ظلت بشكل حدسي تنتفع ببعض الاستراتيجيات الفرعية التي لها علاقة بإعادة التوجيه كتلك التي تمت تغطيتها في الفصل السادس بما في ذلك انسياب العلامة التجارية.

انسياب العلامة التجارية

أبقت أمازون ازدحام العلامة التجارية في أدنى مستوى بهدف خلق بيئة انسيابية للتسوق منخفضة الإجهاد وذلك عبر طريقين: أولاً، لقد قاومت إغراء إيجاد علامات تجارية فرعية تابعة لها على موقعها على الشبكة. فمثلاً بحلول سنة 1999، كان أحد المنافسين لأمازون يلقب خدمات بطاقة البريد الإلكتروني بـ (الإعلانات الإلكترونية e-nouncements)، بينما سمّت أمازون بكل بساطة بطاقات البريد الإلكتروني لديها باسم شامل (البطاقات - الإلكترونية e-cards). ثانياً، لم يكن هناك مقاه مسيّرة ذاتية ذات علامة تجارية متنوعة ومملوكة على موقع أمازون أو الترويجات الخاصة ذات العلامات التجارية المملوكة (فقط الاستعمال الموسمي لأسماء شركائهم في الترويج). وضعت أمازون لوحة اسمها التجاري وراء سهم واحد وسطع اسم أمازون دوت كوم من خلال ذلك بوضوح وببساطة لكي يعزز من الفكرة المنادية بخدمة بسيطة الاستعمال.

التوسع الأفقي

هذه إحدى الاستراتيجيات الفرعية والتي لم تكن على الأخص لها علاقة بأمازون حسب ما تم شرحه في الفصل السادس. مع هذا، ورغم أن حالات التوسع الأفقي التي نوقشت في الفصل السادس قد تعاملت على الأغلب بإنزال العلامات التجارية الفخمة لتكون متاحة للسوق كله، فقد كان هناك عنصر لدى أمازون بوضع تجربة التسوق على الخط مباشرة في متناول الجميع بطرق مختلفة: فقد أجرت أمازون هذه الخدمة منذ طليعة الإنترنت المبكرة (لا بهدف زيادة الدخل، ولكن كمجموعة طليعية من الذين تبنوا باكراً التجارة الإلكترونية) لجعلها آمنة وممكنة التحقيق بالنسبة إلى محصلة مستعملي الإنترنت الذين سينمو عددهم بمرور الوقت.

إعادة التوجيه المنقطع

بحلول سنة 1999، وكواحدة من أقوى الأسماء التجارية في أي قطاع التي تم بناؤها في أقل من أربع سنين، أصبح واضحاً بسهولة في ذاك الوقت رؤية الكثير من الاحتمالات لأجل عدم الاستمرار في إعادة توجيه الاسم التجاري لأمازون. حتى هذه الكتابة، يبقى كيف حصل هذا لتتم رؤيته لاحقاً. لكن بينما لم تنقطع إعادة التوجيه بهذا الشكل بالنسبة لمنتجات تامز Tums أو آرم وهامر Arm & Hammer من بيكربونات الصوديوم (ما يدعوه العامة «القلي») التي نوقشت في الفصل السادس، فقد ألقت أمازون بوزن ملطّف لانقطاع إعادة التوجيه في سنة 1999 عندما تحركت نحو المزادات التي تجري على الإنترنت لكي تتنافس مع مبتدع المزادات إي باي e Bay. كانت المزادات على الإنترنت لا تزال كالغرب الأمريكي في الماضي الذي تسوده شريعة الغاب؛ عندما لم يكن بمقدور المزايدين (المتسوقين) أن يلمسوا أو يشعروا بما كانوا يزايدون لشرائه. كان القلق عظيماً، وكان لدى أمازون وقتها قيمة لاسمها التجاري لدى أهم المتسوقين على الخط مباشرة

لكي تصبح راحة خافضة للاجهاد في ميدان المزادات. تم تعزيز هذا إلى أبعد من ذلك عندما وفرت أمازون لزبائنها تأميناً دون مقابل يصل إلى 250 دولاراً أمريكياً (50 دولاراً أكثر من التأمين الذي كانت توفره إي باي في ذاك الوقت) على كثير من الأصناف المشتراة من المزاد بواسطة أمازون إذا لم يتم الحصول على رضا الزبون مقارنة بالشرح المقدم إليه عن هذا الصنف، أو إذا لم يتم توريده وإيصاله في وقت مقبول.

■ التعويض

غطست أمازون من رأسها إلى أخمص قدميها في استراتيجية التعويض عندما أصبح لها حصة في كل من هوم غروسر دوت كوم Homegrocer.com (بقالة المنازل) ودراغ ستور دوت كوم Dragstore.com (مخازن الأدوية) والممتلئان بفئات متكررة الطلب على نحو كلاسيكي تم تهيئتها لكي يتم تعويضها بصورة أوتوماتيكية أو على الأقل بصفة شبه أوتوماتيكية. لكن حتى قبل ذلك، وفي مجال عملها ببيع الكتب، اشتملت أمازون على بعض أوجه استراتيجية التعويض.

التوريد المستمر

سطحياً، كان لدى أمازون بالتأكيد تفوقٌ غير عادل كونها مشرعة أبواب أكثر مخازن الكتب التقليدية بسبب مزية الإنترنت التي تتيح إمكانية عمل دائمة على مدار الساعة كل يوم في الأسبوع طوال السنة لتلبية الزبائن في أي مكان من العالم والذين يمتلكون سبيلاً إلى الإنترنت وبطاقة ائتمان. لكن الكثير من الذين يسوقون عبر الإنترنت فئات من المنتجات تعيّن عليهم التنازل بخصوص توفر منتجاتهم بسبب الانقطاعات المتكررة في أجهزة الكمبيوتر الرئيسية لديهم (الكمبيوترات التي تتولى المعلومات على مواقعهم على الشبكة الدولية)، أو حصول صعوبة لديهم في توجيه مواقعهم وفي عمليات تثبيت المشتروات الآتية إليهم عبر الخط مباشرة والتي كانت تأخذ

وقتاً طويلاً يبعث على الملل والتعب. كذلك لم يؤمن الكثيرون طريقاً سهلاً للوصول إلى الناس بواسطة الهاتف إذا حدث وتدخل شيء ما على الموقع على الشبكة وليس له علاقة وعرقل وصول الزبائن إلى تحقيق أهدافهم. خلال السنة كان معظم الكتاب قد تم تأليفه، وتعطل موقع أمازون فيه لفترات مجموعها خمس دقائق فقط، لذا اعتبرت جاهزية الموقع للاستقبال على مدار الساعة بنسبة 99.999٪ في السنة ـ متجاوزة بذلك حتى مراكز سماسرة الأسهم الرئيسية التي تؤمن الخدمة مباشرة على الخط. (ليس هناك أدنى شك في أن الأغلبية ستكون موافقة على أن عقد صفقة أسهم يستحق تكنولوجيا يمكن الاعتماد عليها أهم من تلك اللازمة لشراء كتاب). لأبعد من هذا، كان الذين يتولون مهمة الرد في الشركة على اتصالات الزبائن الهاتفية موجودين على مدار ساعات اليوم سبعة أيام في الأسبوع، وعادة مع حالات انتظار قصيرة للغاية إذا ما قورنت بمعظم خدمات الخطوط المجانية.

الخلو من العيوب

منذ البداية، وضعت أمازون طاقة هائلة وكماً عظيماً من مواردها لتحقيق ضمانة إيصال الكتاب المطلوب إلى المكان الصحيح في الوقت المناسب. رغم تعاظم وتيرة أعمالها في مدى عامين أو ثلاثة والذي شكل عبئاً كبيراً على بنيتها التحتية، فإن نسبة الحالات التي حصل فيها خطأ كانت أقل من 0.00025 وأهم من ذلك، فلدى ارتكاب أمازون لغلطة ما، فإنها عادة كانت تمتاز وتتألق في العودة بالخدمة إلى ما هي عليه ـ فن تحويل زبون متذمر إلى زبون ملتزم ـ من خلال الخدمة المخلصة التي يقدمها ممثلو الشركة ويبذلو فيها أقصى الغاية والذين يبرقون للزبائن بما مفاده أن الزبون دوماً على حق[12].

التسعير المنافس

ضمنت استراتيجية التسعير لدى أمازون بأن السعر لن يكون عبئاً على

معظم الزبائن الراغبين في تعويض مخزونهم من مواد القراءة. في سنواتها القليلة الأولى راوحت معدلات أسعارها بين 5٪ أو 10٪ أدنى من محالّ بيع الكتب التقليدية بما في ذلك كلفة الشحن (حسب حجم الطلب، إذا أخذنا في الاعتبار أن تكلفة شحن الكتاب الواحد تكون أقل إذا كانت الإرسالية تضم عدداً أكبر من الكتب). كذلك وفرت أمازون حسومات منافسة إلى حد بعيد على أكثر الكتب مبيعاً.

في أيار/مايو 1999، أصبحت أمازون الأولى بين البائعين الرئيسيين للكتب بواسطة الإنترنت التي تمنح حسومات قدرها 50٪ على أفضل الكتب نسباً في البيع بـ «منح سعر رخيص كل يوم»، مضيفة بذلك شحماً مطرِّياً لعجلات استراتيجية التعويض التي تتبعها.

التعويض الاتوماتيكي

قبل الدخول إلى عالم أعمال المنتجات المطلوبة باستمرار، بدت فرصة التعويض الأتوماتيكي بعيدة المنال في أفضل الأحوال وغير ذات صلة في أسوأ الحالات في فئة منتجات الكتب والتي نادراً ما يباع فيها الكتاب نفسه مرتين. لكن هذا لم يثن أمازون عن القيام بتجربة الأمر. انتبهت أمازون أنه بإجادة اثنين من المؤهلات الجوهرية ـ إدارة قاعدة معلومات لما يفضله الزبون، وتكنولوجيا معلومات تجعل عملية تعبئة الطلب سهلة ـ فإنها تستطيع تأمين انسياب شبه اتوماتيكي من الكتب الجذابة، الموسيقى، وشرائط الفيديو إلى الزبائن الملتزمين بالشراء من عندها وذلك عبر خدمات عالية تولي عناية شخصية للزبون. لقد أسست خدمة دعيت مماثلة الكتاب واستخدمت علاقات النظام العشري في كمبيوترها للتنبؤ بما يريده الزبون بناء على عمليات الشراء السابقة والتفضيلات التي عبّر عنها، ومن ثم استخدام البريد الإلكتروني لإعلام الزبائن الذين اختاروا استعمال هذه الخدمة عندما يتوفر شيء ملفت للاهتمام، مهيئة الفرصة للإجابة بنعم بكبسة واحدة من فأرة

الكمبيوتر في موضع البريد الإلكتروني دونما حاجة لزيارة موقع أمازون على الإنترنت. هذه الكبسة تقوم بالتعويض الأتوماتيكي لمخزون الزبون من مواد القراءة، الاستماع، أو المشاهدة. باستمرار أمازون في التعلم أكثر بمرور الوقت عن عادات زبائنها وتفضيلاتهم، فإنها ستتوجه نحو تشميل عناصر أخرى من التعويض الاتوماتيكي ضمن جهود التسويق البسيط لديها.

■ خلاصة

في هذا الفصل، قمنا بفحص أين وكيف يلتقي التسويق البسيط والتقليدي معاً. على طريق تشجيع هذا الانصهار، نظرنا كيف أن الحساسية، وبحسب مستوى وطبيعة ومصادر إجهاد الزبون، يمكن أن تزيد من قيمة البحث الخاص بالزبون وتتبع الصحة التي يتمتع بها الاسم التجاري. لقد ناقشنا كيف يمكن له أيضاً أن يساعد في تقسيم السوق إلى قطاعات، والاستدلال والإدراك للدوافع وراء اختيار علامة تجارية بحد ذاتها، وتقييم عناصر الضعف والقوة لعلامة تجارية بمفردها، وكيف له أن يؤمن استمرار تطوير المنتج وتنويع الموارد. لقد وفرنا أداة ـ مراجعة وتدقيق التسويق البسيط ـ يمكن لها أن تعاونك في تقييم الفرص والتحديات بإعمال عناصر التسويق البسيط الأربعة لتخفيض إجهاد الزبون على نحو أكثر فعالية مما يقوم به منافسوك. أخيراً، نظرنا إلى علامة تجارية بمفردها، حتى ولو كانت تنمو على نحو مفرط مع توفر وقت ضئيل لتخطيط تسويقي منضبط في بواكير سنواتها، وأرجعنا الحياة لهذه الاستراتيجيات لتصبح نموذجاً للنجاح وفق ما يعد به الاقتصاد الرقمي.

خلاصة القول: تحويل إزالة عناء الزبون إلى قيمة ملموسة لمصلحة حملة الأسهم:

القول بأننا نعمل لمصلحة أولئك الذين يملكون أسهمنا قد يبدو بسيطاً. لكننا نرى بين الفينة والأخرى شركات نسيت الغاية التي وجدت من أجلها... وفقدت مبرراتها الرئيسية، وهي أن الالتزام بالعمل الذي يؤدي إلى خلق قيمة بالنسبة لمالكي هذه الشركات.

ـ روبيرتو س. غويزيتا، الرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة كوكا كولا

لطالما خاطبنا پيتر دركر، بطل الرجاحة على مدى عقود، مركزاً على الإيمان البسيط بأن إيجاد زبون هو أهم مهمة تقع على عاتق كل شركة. هذا الكتاب إلى الآن تمحور حول كيفية القيام بذلك، إيجاد زبائن من خلال البساطة وتخفيف العناء. الآن يجب أن نلقي نظرة على وجهة نظر أخيرة: الرابطة الأساسية بين البساطة وأهم مهمة مالية لكل شركة مساهمة ـ إيجاد قيمة ملموسة لمصلحة المالكين أو حملة الأسهم.

إذا أوجدنا زبائن واحتفظنا بهم، فإن القيمة السهمية تتولى أمر نفسها في غالب الأحيان. لكن الشركات التي تدرك لأقصى حد التأثير الذي تحدثه كل استراتيجية تسويق على القيمة السهمية سيتكون لديها ميزة إيجاد القيمة. ليس التسويق البسيط مستثنى من مقاييس رقمية أساسية كتلك، ولذا فإننا في

هذا الفصل الأخير نطرح سؤالين ونجيب عنهما:

1 ـ ما المنافع الحقيقية في ميدان العمل التي يمكن للإدارة التنفيذية أن تتوقع الحصول عليها لدى تخفيف العناء عن كاهل الزبون؟

2 ـ كيف يستطيع المديرون الذين يتبنون التسويق البسيط كتوجه معتمد لأداء العمل، ربط منافعه بإيجاد قيمة ملموسة لمصلحة حملة الأسهم؟

الإجهاد وقيمة العلامة التجارية وإيجاد القيمة:

إن العلاقة بين التسويق البسيط والقيمة الملحوظة لدى مالكي الأسهم ليست شفافة، وأكثر من هذا لا يمكن تحديد الرابطة المباشرة بين الترويج التجاري للشركة وحصتها من السوق المتحصلة، لكننا مع ذلك نستطيع فحص العلاقة بين التسويق البسيط وبناء قيمة ملموسة للعلامة التجارية. وبعد هذا نقوم بتخمين تأثير هذه القيمة على قيمة الحصة السهمية. (في لغة الرياضيات، إذا كان /أ/ تابعاً لـ /ب/ وَ /ب/ تابعاً لـ /ج/، إذن /أ/ تابع لـ /ج/) سنقوم بعمل مراجعة لمقولة قيمة العلامة التجارية وكيف يمكن النهوض بها من خلال ولاء الزبون الذي يجسده التسويق البسيط، وكيف أن هذه القيمة تؤثر على قيمة الحصة السهمية على نحو محتم في تمتين وزيادة الحضور في السوق لشركات كثيرة.

ولكي نرى هذه الحلقة المنطقية عملياً، سنلقي نظرة فيما بعد على برنامج عريض القاعدة من صناعة منتجات البقالة ـ مبادرة استجابة الزبون الفعالة. أخيراً، سنفحص كيف قامت إحدى الشركات المعنية بهذه المبادرة وهي شركة پروكتر آند غامبل بتطبيقها وكيف أن استراتيجيات التبسيط العائدة للشركة قد أوجدت قيمة مضافة للحصة السهمية بتمتينها قيمة العلامة التجارية ورفع مستوى النتيجة النهائية.

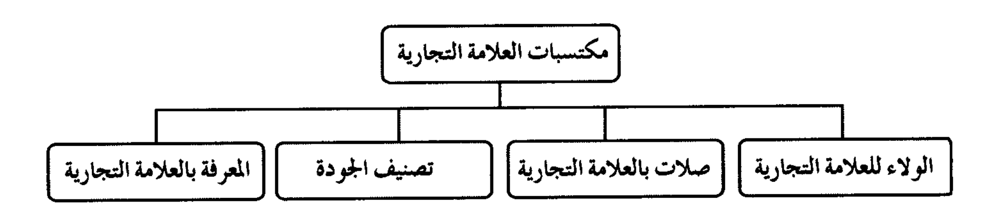
■ قيمة العلامة التجارية: الجسر بين البساطة وقيمة الحصة السهمية:

في فصول سابقة ضربنا أمثلة عدة عن كيفية بناء استراتيجيات التسويق البسيطة لعلامات استراتيجية أكثر متانة. ولكن لربط قيمة العلامة التجارية بقيمة الحصة السهمية، نحتاج لأن نبتعد قليلاً لفترة وجيزة والنظر من أين تأتي قيمة العلامة التجارية. في أول كتاب من أصل ثلاثة حول هذا الموضوع، والذي يحمل عنوان إدارة قيمة العلامة التجارية، عرّف الخبير بقيمة العلامة التجارية الأستاذ ديڤيد آكر والذي يحاضر في كلية هاس Haas School في جامعة كاليفورنيا في بيركلي عرّف قيمة العلامة التجارية كحاصل جمع أربع مدخلات رئيسية كما هو موضح في الشكل 10.1[1].

في هذا الإطار، يعتبر كل من الوعي للعلامة التجارية، محط اعتبار الجودة، والولاء للعلامة التجارية مضامين يحتوي كل منها على برهانه الخاص به. أما صلات العلامة التجارية كما ينظر إليها من قبل آكر فهي الأشياء التي تربط أو تشدّ الزبون إلى العلامة التجارية، مثل الصورة المنطبعة في ذهن المستعمل، حالات الاستعمال، والرموز. إن المنفعة المباشرة المنشودة في النهاية من قبل أي عمل من وراء قيمة العلامة التجارية هي مدى ومقدار الولاء لهذه العلامة. لكن تتكشف أيضاً منافع غير مباشرة ذات شأو متولدة عن قيمة العلامة التجارية وذلك بسبب الولاء لهذه العلامة.

مزايا ومنافع غير مباشرة متولدة عن قيمة العلامة التجارية تعزز قيمة الحصة السهمية:

يزيد الولاء المتعاظم القيمة التي يكنها الزبون على المدى البعيد لمؤسسة العمل ذات الصلة كما يدفع برغبة الزبون لأن يدفع علاوة في الثمن. كما أنه أيضاً يزيد من اهتمام الزبون في أن ينتقي فئات أخرى تابعة لهذه العلامة (وحتى أحياناً لا تتعلق بها) من خلال خطوط إضافية من النشاط الذي يمارسه العمل.



الشكل 10.1

أكثر من هذا، إن علامة تجارية متينة توجد كفايات تسويقية وتحدث وزناً في قناة التوزيع. مثل هذه المزايا بالآتي تغذي الدوافع الأكثر أهمية المؤثرة على قيمة الحصة السهمية: توليد وحماية الإيراد، تخفيض تكاليف التشغيل، زيادة هوامش الربح، تخفيض تكلفة رأس المال، وتعزيز التدفق النقدي في المستقبل.

من خلال هذا الكتاب قمنا بمناقشة كيف يمكن لاستراتيجيات التسويق البسيط، وإزاحة العناء عن الزبون الناتج أن يؤثر إيجابياً في اعتبارات الزبون نحو العلامة التجارية (شاملة مربعات محط اعتبار الجودة وصلات العلامة التجارية في الشكل 10.1): التحديات الرقمية هي في قياس مدى العلاقة التي تحدثها التحولات في الاعتبارات نحو العلامة التجارية وتظهر في صيغة تغيرات كمية في قيمة العلامة التجارية، ومن ثم قياس علاقة المنفعة الناتجة من قيمة العلامة التجارية إلى كل واحد من دوافع حصول القيمة في الحصة السهمية. فمثلاً القيمة المتزايدة على مدى الزمن لدى الزبون يتم ترجمتها ليس فقط إلى زيادة الإيراد والتدفقات النقدية المستقبلية، ولكن أيضاً إلى نفقات تشغيل أقل لأن تكاليف الاحتفاظ بالزبون هي عادة أقل بكثير من تكاليف الحصول على الزبون.

وتمتد رغبة زبون لديه ولاء للعلامة التجارية في أن يدفع علاوة على

السعر، تمتد مباشرة إلى قوة دافعة نحو تحسين هامش الربح وبالآتي قيمة إضافية تصيب الحصة السهمية.

إعطاء قيمة للعلامة التجارية:

الأخبار الطيبة هي الترقيات المستمرة في تقنيات الحساب الكمي لقيمة العلامة التجارية بمبلغ من النقود. في كتابهما الذي صدر حديثاً، أشار آكر وجوشيمشهالر إلى أنه من الممكن إجراء تقدير تقريبي لعلامة تجارية في حدود زائد أو ناقص بمقدار 30٪ من القيمة الحقيقية[2]. هذا التقدير مشتق من قياس جدول الإيرادات لسلع أو أسواق رئيسية تستعمل العلامة التجارية، ومن ثم تحليل جدول الإيرادات هذا إلى ثلاثة أجزاء تساهم في تركيبته:

1 ـ إجمالي الإيرادات التي تعزى إلى العلامة التجارية بحد ذاتها، يتم تحديدها باحتساب جدول الإيرادات من السلع/ الأسواق الرئيسية التي تحمل اسم العلامة التجارية.

2 ـ الإيرادات التي تعزى إلى الموجودات الثابتة كالبناء والتجهيزات، تقدر بوضع عائد عادل، لنقل 12٪ من قيمة الموجودات الثابتة المرتبطة بالعلامة التجارية.

3 ـ الإيرادات التي تعزى إلى موجودات أخرى معنوية مثل الأشخاص، الأنظمة، أساليب المعالجة، وبراءات الاختراع يجري تقديرها:

من إجمالي الإيرادات المرتبطة بالعلامة التجارية، ومن ثم نطرح الإيرادات التي تعزى إلى الموجودات الثابتة والأخرى المعنوية، وما يتبقى هي إيرادات من نتاج العلامة التجارية ذاتها. هذا الرقم هو المفتاح إلى تقدير ما تمثله العلامة التجارية.

تقوم المنشأة انتربراند Inter brand (ما يتخلل العلامة التجارية العائدة لأي نشاط) بتقدير قيم العلامة التجارية (الشهرة) باستعمال أسلوب معالجة شبيه بهذا كما يبدو في اللائحة 1.10. تظهر البيانات العائدة لانتربراند مقدار

وأهمية قيمة الحصة السهمية المنبثقة عن حقوق العلامة التجارية، بحسب أواسط سنة 1999، وكما أدرجت في موقع على الشبكة مهمته إظهار ما تتضمنه العلامة التجارية، في ما يأتي خمس وعشرون علامة تجارية هي الأكثر ثمناً على وجه البسيطة كذلك من حيث أهمية كل واحدة منها ضمن إجمالي السوق العائد لمن يملكها.

الدور الذي تقوم به العلامات التجارية في إجمالي حصتها من أسواقها هام للغاية. تظهر اللائحة 1.10 الدرجة التي نشأت بسببها قيمة الحصة السهمية واندفعت بالشهرة العائدة لامتيازات هذه العلامات التجارية. كما هو مشروح، تراوح قيمة العلامة التجارية من مقدار 10٪ قليل من حصة السوق بالنسبة إلى جنرال الكتريك إلى حد مرتفع مقداره 77٪ بالنسبة إلى بي إم دبليو.

ترتكز حصة كل واحدة من هذه المنشآت مثل كوكا كولا، فورد، ديزني، ماكدونالدز، كوداك، وهاينز من سوقها الاستهلاكي بأكثر من النصف اعتماداً على قيمة علامتها التجارية.

إذا كانت جنرال موتورز تستطيع التمتع بالمضاعف الناشئ عن القيمة من أثر حقوق العلامة التجارية لـ بي إم دبليو، فإن حصتها من السوق العائدة لها قد يزداد من 41 بليون إلى 73 بليون دولار أمريكي. إنه من ضمن إمكانية قيمة ما تمثله العلامة التجارية لأن تزيد على نحو بالغ حصة المنشأة من إجمالي سوق الطلب على منتجاتها بحيث نحصل على الجائزة (المردود) الأمثل باستخدامنا استراتيجيات التسويق البسيط.

يغدو التسويق البسيط منقيّاً (فلتر) مفتاحياً للنجاح في تطبيق (إعمال) بناء فعّال للعلامة التجارية، الذي يؤدي بدوره إلى زيادات في قيمة حقوق العلامة التجارية حين تقدم الإراحة من العناء بتوليد الولاء.

■ اللائحة 1.10 قيم ما تتضمنه العلامة التجارية

العلامة التجارية	قيمة العلامة التجارية (الشهرة) بملايين الدولارات	قيمة العلامة التجارية كنسبة مئوية من حصتها في السوق التابع لها
كوكا كولا	83,8	59
ميكروسوفت	56,7	21
آي بي إم	43,8	28
جنرال الكتريك	33,5	10
فورد	33,2	58
ديزني	32,3	61
انتيل	30,0	21
ماكدونالدز	26,2	64
إيه تي أندتي	24,1	24
مارلبورو	21,1	19
نوكيا	20,7	44
مرسيدس	17,8	37
نسكافيه	17,6	23
هيولت پاكارد	17,1	31
جيليت	15,9	37
كوداك	14,8	60
إريكسون	14,8	32
سوني	14,2	49
أمريكان إكسپرس	12,6	35
تويوتا	12,3	14
هاينز	11,8	64
بي إم دبليو	11,2	77
زيروكس	11,2	40
هوندا	11.1	37
سيتي بانك	9.1	22

المصدر WWW.interbrand.com

نستطيع الآن أن نكتشف ضمن إطار ملموس بشكل أكثر العلاقة التي نوقشت أعلاه بالنظر إلى صناعة بكاملها ومن ثم من ضمنها النظر إلى شركة مشهورة وعلى علاماتها التجارية.

■ مبادرة رد الزبون الناجع: التسويق البسيط لأجل صناعة مواد البقالة في الولايات المتحدة

الخبر الممتاز الذي يمكن فيه إجراء فحص للتسويق البسيط وإيجاد قيمة للحصة السهمية هو صناعة منتجات البقالة الأمريكية. هذه الصناعة ضخمة تصل إلى مشارف 400 بليون دولار سنوياً، وتلمس تقريباً كل واحد. إنها البقعة التي يوجد فيها بيت لبعض العلامات التجارية العالمية الكبيرة وهي سوق لمنافسة شديدة وخصوم شرسين.

نبدأ في مستهل العقد الأخير من القرن العشرين لأنه في بواكر التسعينيات من القرن الماضي وجدت صناعة منتجات البقالة الأمريكية نفسها مع مشكلة جدية. السبب الجذري لهذا بدأ عندما حصل بائعو منتجات البقالة بالمفرق على قوة متزايدة على المصنعين ارتكزت على استعمال بيانات مسح إحصائية يفرض معرفة الزبائن بشكل أفضل، مما دفع بمسوقي منتجات البقالة لأن يتحفوا بائعي التجزئة ببرامج أكثر وحسومات أكبر وبدأوا بتقليص الإنفاق على الترويج للعلامة التجارية بغرض توفير التمويل اللازم لهذه البرامج[3]. فرض بائعو التجزئة ما دعوه مخصصات ضيقة، وهو رسم تم فرضه ظاهرياً لكي يمحو أثر الكلفة الناشئة من إضافة صنف جديد إلى المتجر.

تم الطلب إلى المصنعين لكي يحولوا مصاريف ملء الأرض بالبضائع، دفع مخصصات للمعروضات الثانوية، وتخفيض مؤقت في الأسعار. وبحصول بائعي مواد البقالة بالتجزئة حتى على معرفة أكثر بأنماط وعادات الشراء لدى الزبائن، فقد طلبوا تنازلات أكبر من المصنعين. بدأت هذه العملية بعمل نقلة طفيفة ولكنها أكيدة في ما يخص بائعي التجزئة من كونهم

تجاراً جيدين إلى أن يصبحوا اختصاصيين في الحصول على أموال من قبل المصنعين.

يمكن أن يشاهد مقدار هذه النقلة في إعادة توزيع لموازنات السوق بأجمعه في هذه الصناعة.

في سنة 1981 كانت الدعاية تمثل 50٪ من كامل تكاليف التسويق بالنسبة للمصنعين في قطاع منتجات البقالة بحصول كل من الترويج التجاري والاستهلاكي على ما يقرب من نسبة 25٪ لكل منهما من الإجمالي. في اعتراف للنقلة الدافعة هذه، انخفضت مصاريف الدعاية فقط إلى 25٪ من إجمالي مصاريف التسويق بحلول سنة 1991، وارتفعت الأموال المقدرة لبائعي التجزئة من نحو 25٪ من المصاريف إلى نسبة 40٪ تقريباً.

تم رصد أموال كبيرة بهدف تحفيز بائعي التجزئة إلى إعطاء علامات تجارية ومصنعين بعينهم معاملة تفضيلية لقاء منافع قصيرة الأجل مثل تخفيضات الأسعار المؤقتة. أصبحت هذه الأموال محط التركيز الرئيسي لمجتمع البيع بالتجزئة لمنتجات البقالة. احتلت المهمة الرئيسية التي تقتضي الكفاية من التاجر والموزع المرتبة الثانية.

كانت النتائج كارثية. كان الكثير من بائعي مواد البقالة بالتجزئة يبتاعون 80٪ من مخزوناتهم على أساس صفقات تحمل صفة الترويج. الكثير من المشتريات التي جرى تسوقها ذهبت لأبعد بكثير من الكميات اللازمة لتلبية مقتضيات البيع. هذه الظاهرة المدعوة بالشراء الآجل أخلت بالقوى الطبيعية للعرض والطلب، وبهذا خلقت فوق ذلك تعقيدات إضافية.

التعقيد يولد عدم الكفاية:

كبر عدم الكفاية في سلسلة العرض، أصبحت حسومات المصنعين مثيرة للغاية أدت بدورها إلى قيام الكثير من سلاسل محالّ بيع مواد البقالة

بالتجزئة إلى شراء آجل لكميات ضخمة من المخزون بحيث ترتب عليهم استئجار أمكنة إضافية لتخزين البضائع ذات «الثمن بموجب الصفقة الرابحة» من أجل بيعها في المستقبل. ارتفعت المخزونات عالياً وترتب على أي سلعة من منتجات البقالة أن تنتظر في المتوسط 104 أيام حتى تصل إلى نقطة البيع بسبب هذه المخزونات المنتفخة. أضحت المخزونات ضخمة بدرجة أجبرت البائعين على إيجاد مراكز لإعادة البضائع التي أصابها عيب أو انقضى تاريخ استهلاكها إلى المصنعين.

المنتجات التي تم تحريكها كثيراً وإعادة توضيعها أدت إلى زيادة هائلة في الأضرار والعيوب التي أصابتها نتيجة لعمليات النقل. نمت مخزونات سلسلة صناعة توريد منتجات البقالة إلى 90 بليون دولار أمريكي.

في هذه البيئة المضطربة، أبصر النور نوع من نشاط العمل جديد لكي يأخذ على عاتقه شكلاً من أشكال الصفقات الآتية بين عدة أمكنة للحصول على سعر أفضل، سُمّي «أسلاك التمويل» ظهرت هذه الفرصة عندما وجد لدى المصنعين مستويات غير متكافئة من الحسومات في أجزاء مختلفة من البلاد. فمثلاً، قد تمنح جيليت حسومات أكبر على شفرات الحلاقة في بوسطن أكثر مما تمنحه في سان دييغو.

سيرمز سلك التمويل بعلامة إلى هذا ويقوم بدوره مشتري مواد البقالة في سان دييغو بابتياع المادة في بوسطن وتنظيم عملية الشحن عبر البلاد.

أوجد الآخرون برامج سميت برامج إدارة التعويم التي صممت من أجل استخدام المنظومة المصرفية لتأخير تحرير الدفعات إلى المصنعين ليؤدي هذا إلى زيادة أيام السماح بالنسبة للبائعين.

غدت الصفقات وحسومات الأسعار شديدة التأثير على نشاط البيع بالتجزئة لأن المستهلكين بدأوا في التحول عن العلامات التجارية في عملية شراء بناء على السلعة المعروضة كل أسبوع في صورة تشجيعية. لو أن

أسعار زجاجات المياه الغازية سعة 2 ليتر لكل من كولا كولا أو بيبسي كولا راوحت ما بين سعر عادي 1.69 دولار وسعر تشجيعي هو 0.99 دولار، فإن هذا يدفع المستهلك نحو القناعة بأن دفع ثمن السعر العادي لكل من العلامتين التجاريتين لا يحمل أي معنى. صار المسوقون يرمزون إلى هذا بما سموه «تسعير مهني» بمعنى أن التفكير بأن الزبون قد يقوم برفع السعر العادي يعتبر نوعاً من الإهانة له. وجرى تدمير الولاء للعلامة التجارية على نحو منظم.

أصبحت العروض التشجيعية معقدة للغاية وملتوية بحيث صارت وظيفة الشراء في حد ذاتها عاجزة. كانت الفواتير ملأى بالشروط التي تكتشف الصفقات مما أدى بالمسؤولين عن الحسابات الدائمة لأن يعجزوا عن استنتاج المبلغ المطلوب تأديته إلى المصنعين.

في تحديث لمئة سلسلة تقليدية من محالّ بيع البقالة، قدرت المجموعة القائمة على الحصول على جواب الزبون الشافي أن خمسة وعشرين ألف فاتورة في السنة يتم استلامها في قطاع مواد البقالة الجافة خلال فترة سنة عادية بحلول سنة 1992، صارت شروط الصفقات، الاقتطاعات، والحسومات في غاية التعقيد بحيث إن 70٪ من هذه الفواتير أي 18000 بالإجمال أصبحت مرفوضة من قبل روتين عملية التسديد وبهذا تطلبت مراجعة وتداولاً يدوياً. وصلت التكلفة المقدرة لعملية المراجعة هذه إلى 360 ألف دولار أمريكي سنوياً لكل واحدة من سلاسل البيع هذه. صرح أحد المصنعين بأنه عرض ما مجموعه 110 نماذج مختلفة من الفواتير في أي وقت.

غدت عروض الصفقات ذاتها معقدة لدرجة برز متخصصون لينتهزوا الفرصة من هذا الوضع. نشاطات العمل هذه التي تمارس «تدقيق الفواتير» يقوم بها مستشارون خارجيون ممن حاولوا أن يكسبوا تخفيضات إضافية من

المصنعين مبنية على مراجعة أكثر تفصيلاً وشمولاً لشروط الصفقة التي تعود لكل فاتورة. هذه الوظيفة ذات التدقيق الزائد أصبحت نوعاً من الروتين (الممارسة) المقبولة بحيث إن بعض سلاسل محالّ البيع قد طبقت اسلوباً أطلق عليه التخفيض (الحسم) المتوقع. كان منطقهم كالآتي: سنقوم بتدقيق هذه الفاتورة وإننا نعتقد أننا سنجد تخفيضات إضافية في صالحنا ولهذا فإننا سنقوم باحتجاز جزء من القيمة المتوجبة الدفع في الأساس في توقع أن هذا سيحدث.

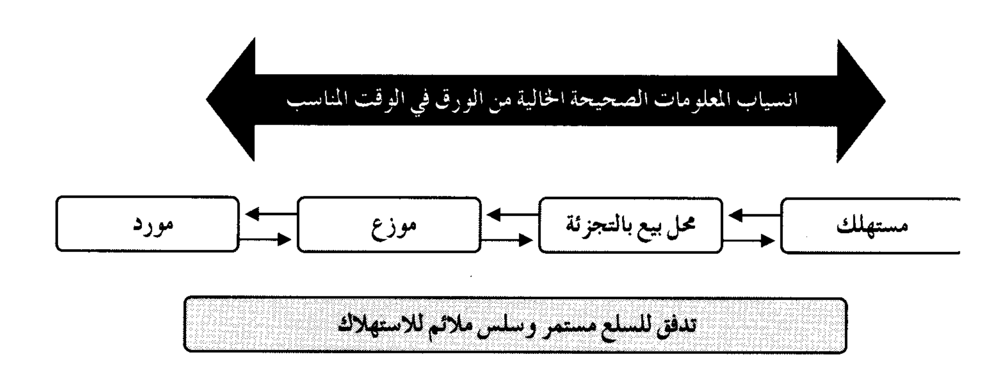
كانت نقطة الاتصال والعناء بين المصنع وبائع التجزئة تتم في مكتب الشراء. كان الاتصال الوحيد بين رجل المبيعات والشاري. لم يكن يؤخذ بالاعتبار الأمور اللوجستية لسلسلة التوريد. لم تكن فعاليات تبادل البيانات الإلكترونية موضوعة على الطاولة. لم تخرج للوجود المزايا الحاصلة من تبادل الأموال إلكترونياً. لم تكن إعادة التعويض التلقائية والإدارة الأفضل للأرض التي تتوضع عليها البضائع هي الأولويات. التركيز الوحيد تقريباً كان «ما العرض المتوفر لديك اليوم؟».

أصبح اتصال الشراء معركة واحدة ـ بواحدة مستمرة. تركزت المحادثات على «ما سعرك اليوم وكم هي مدة الاحتفاظ بالبضائع وبيعها قبل البدء بتسديد أثمانها؟» أضحت علاقة المورد/ الزبون مجهدة وتحمل الكثير من المجابهة. كانت الإصرارات على المفاوضات بشأن الصفقة وليس على إعادة التعويض لرفض المخزونات وطريقة عرض البضائع بطريقة فعالة قدر الإمكان.

حكاية التعقيد: ولادة استجابة المستهلك الفعالة:

في خلال هذا الوضع جاء قائد متبصر في شكل السيد ديڤيد جينكز David Jenkins والذي كان في ذاك الوقت الرئيس التنفيذي لسلسلة مجمعات البقالة الاستهلاكية المدعوة شو Shaw والتي تتخذ من نيو انغلاند New

England مركزاً لها. في حزيران/يونيو من سنة 1992، استهل جينكز حديثه الموجه إلى اجتماع ضم مصنعي مواد البقالة في الولايات المتحدة قائلاً: «عنوان هذه الجلسة هو تكنولوجيا صناعة مواد البقالة التي تهوي من موقع الصدارة المتقدم إلى الحضيض المتخلف». ذهب إلى وضع الخطوط العريضة للمشكلة التي تواجه هذه الصناعة واقترح تشكيل مجموعة داخلية ضمناً لكي تدرس القضايا والحلول المطروحة.



الشكل 2.10

كنتيجة، شكل كل من مصنعي مواد البقالة في أمريكا، هيئة تسويق الغذاء، ومجمع الترميز الموحد نواة لما سيغدو مبادرة استجابة الزبون الفعالة. جلس ممثلو مصنعي مواد البقالة الرئيسيين[4] وسلاسل محالّ البيع[5] الأكثر أهمية معاً لكي يتدارسوا المصاعب ويطرحوا حلولاً.

برزت من خلال هذه الجلسات مهمة ورؤيا لمصلحة استجابة الزبون الفعالة والموضحة في الشكل 2.10.

استناداً إلى دراسة استغرقت سنة من الزمن وتحليلات وبحث متشعبين، تمكنت مجموعة العمل القائمة بوضع المبادرة موضع التطبيق أن تضع لمساتها على الاستراتيجيات الشاملة المدونة في القائمة 2.10. وكما تم

تلخيصه في التقرير النهائي، جرى التنبؤ بأن المنافع المتحصلة من هذه الاستراتيجيات ستكون ذات شأن (شأو) عظيم:

إن منافع استجابة المستهلك الفعالة واسعة مع وفورات إجمالية في قطاع مخزونات مواد البقالة الجافة الموردة للمستودعات بمقدار 10 بلايين دولار أمريكي. الوفورات في هذا القطاع والتي تمثل ما يقرب من ربع إجمالي حجم المبيعات، ستكون موجودة في قطاعات أخرى (مثلاً، المجمدات، مستحضرات العناية الصحية، البضائع العامة، منتجات الألبان) وإلى حد أقل في المواد المستهلكة. من المقدر أن إجمالي وفورات سلاسل التوريد المحتملة تزيد عن 30 بليون دولار. ولأن سلسلة توريد منتجات البقالة هي نظام يحتدم فيه التنافس فإنه من الممكن في النهاية أن يتم تحرير هذه الوفورات في الكلفة إلى المستهلك. هذا الذي حدث بالضبط مع استجابة سريعة في قطاع البضائع العامة.[6]

■ اللائحة 2.10

الاستراتيجية	الهدف المتوخى
تصنيفات فعالة في المخزن	أقصى استفادة من المخزونات ومساحة كافية في المتجر في مكان التعامل مع المستهلك
إعادة تعويض فعالة	الوصول بفعالية نظام التبادل بأكمله والترويج الموجه إلى المستهلك إلى أعلى كفاية.
تقديمات فعالة للسلع	تحقيق أقصى حد من النجاعة لجهة تطوير السلع الجديدة والأنشطة المتعلقة بعرضها لأول مرة.

لقد رسمنا صورة للتطور الذي طرأ على الاستجابة الفعالة نحو المستهلك عند هذا المستوى من التفصيل بالنظر إلى ثلاثة أسباب:

أولاً، في صورة صناعة مواد البقالة لما قبل الاستجابة الفعالة نحو المستهلك فإنه ليس من الصعب تخيل كيف قادت تعقيدات التسويق إلى مؤدى رصد تشتيت ذهن الزبون، إحباطه، وقرارات شراء وأساليب أكثر تعقيداً.

ثانياً، النظرات الخاطفة داخل تعقيدات صناعة واحدة إنما هي تذكير لكل صناعة أخرى تجلس على قمة تعقيداتها الخاصة غير المرغوبة والتي يمكن تحقيق انسيابها بهدف تخفيض إجهاد الزبون وتحسين أداء العمل.

أخيراً، إن التشابكات المشروحة العائدة لصناعة منتجات البقالة في أوائل التسعينيات الماضية توفر خلفية بحيث يتم فهم مجسات أي شركة على نحو أفضل وتحصل على التقرير اللائق من خلال الحالة التي ستتبع كلامنا هذا.

■ پروكتر آند غامبل: حيثما يشكل التسويق البسيط دافعاً نحو الإدارة البسيطة

هناك أمر طريف يحدث عندما يتم إعادة حشد موجودات شركة وأساليب المعالجة لديها حول حاجة الزبون إلى التبسيط: إن تبسيط الأشياء للزبائن يمكن أن يستوجب مجموعة معقدة من القرارات الصعبة في البداية، لكنه فيما بعد يحفز ويحض على البساطة في الإدارة وعلى تحقيق كفايات إنتاجية هائلة. إن الأثر على قيمة العلامة التجارية وقيمة الحصة السهمية لافت للنظر. جاءت هذه القصة للحياة بشكل جدي في پروكتر آند غامبل بصفتها معقلاً لأفضل الممارسات التسويقية، عززت پروكتر آند غامبل من مخزون قيادتها التسويقية في التسعينيات الماضية بأن أصبحت رائدة في مجال التسويق البسيط، كانت پروكتر آند غامبل واحدة من أهم وأولى الشركات المعالجة لموضوع التقليل من عناء الزبون بسخاء، وبأدائها هذا على نحو شامل وعضوي بحيث تم تحويل الشركة للاهتمام بجوهر هذا الأمر. أعادت

بروكتر آند غامبل إنعاش علاماتها التجارية، خفضت من العناء الذي كان يتحمله بائعو التجزئة موزعو منتجاتها وكذلك زبائنها، وزادت قيمة العلامة التجارية عبر تركيبتها الواسعة لعلامتها التجارية.

تعتبر بروكتر آند غامبل أكبر مصنع للمستلزمات السلعية المنزلية في الولايات المتحدة، بإيراد سنوي يقرب من 40 بليون دولار (الرقم مأخوذ لدى تأليف النسخة الأصلية بالإنكليزية، المعرب) - يعود بشكل أساسي إلى الأطعمة المعلبة والمشروبات، منتجات الغسيل والتنظيف، مستحضرات الصحة والجمال، والصناعات التحويلية الورقية التي تباع لأكثر من 140 بلداً. خلال التسعينيات الماضية صارت بروكتر آند غامبل تنظر إلى التبسيط باعتباره بدهيتها الأولى في التحضير للموجة المقبلة من الابتكارات والمنافسة العالمية. وحسب كلمات الرئيس التنفيذي ورئيس بروكتر آند غامبل السيد ديرك آي. جاغر:

> منذ أن أطلقت السكة الحديد والمبرقة لأول مرة الإنسان حراً من قيد السرعة التي تمتع بها على صهوة الجواد، فقد مضى العالم أكثر من ذي قبل يغدو أصغر وأسرع. واليوم، نقف باستعداد انتظاراً لقفزة أخرى كبيرة، اختراق آخر في مضمار نمو عالم الأعمال، النجاح والربحية - إذا. ما هي هذه الـ إذا؟ إذا بسطنا على نحو دراماتيكي الطريقة التي نؤدي بها العمل في محل سوق عالمي ينبثق سريعاً[7].

بالنسبة لبروكتر آند غامبل عنى التبسيط تدلي (احتضان) الاستجابة الفعالة للمستهلك بالتزام استراتيجي آخذ بالأنفاس[8]. رافقت الاستجابة الفعالة للمستهلك في بروكتر آند غامبل مبادرات عالمية نحو الانسياب لتبسيط إدارة العلامة التجارية ومستلزمات سلسلة التوريد. تطلبت الاستجابة الفعالة للمستهلك الرجوع عكسياً عن تاريخ (ماض) طويل لدى بروكتر آند غامبل كان يتمثل في زيادة دائمة في عرض منتجات جديدة، امتدادات للخطوط،

وتنوعات من بلد لآخر في الأسماء التجارية، التعبئة، وإعطاء أشكال للمنتجات. كما انها استلزمت نقلة تشبه الزلزلة في استراتيجية التسعير والترويج. فمن وجهة النظر الخاصة بقيمة الحصة السهمية، كانت المكافآت الحاصلة في وقت واحد بالنسبة للمستهلكين، بائعي التجزئة، والزبائن الذين هم بائعو الجملة، ولعمليات پروكتر آند غامبل الداخلية ذات مغزى عميق وسريعة نسبياً: خلال الفترة ما بين سنتي 1995 و 1998، عندما تم تطبيق معظم المبادرات الكاسحة في پروكتر آند غامبل والمبنية على الاستجابة الفعالة نحو المستهلك، تفوقت أسعار أسهم پروكتر آند غامبل على معدل مقياس داو جونز الصناعي بنحو 50٪ على الرغم من أن كثيراً من الأسهم الأخرى ضمن الأسهم الصناعية الثلاثين [يتألف مقياس داو جونز الصناعي من الوزن النوعي لقيمة أسهم أهم ثلاثين منشأة صناعية في الولايات المتحدة، المعرب] كانت من ضمن قطاعات تنمو بأسرع من منتجات السلع المعبأة ومستلزمات البيوت[9].

دعونا نأخذ نظرة منهجية على العناصر الأساسية من تطبيق (إعمال) پروكتر آند غامبل للاستجابة الفعالة نحو المستهلك والأثر الحاصل على بعض العوامل الدافعة المحددة لقيمة الحصة السهمية. بعملنا هذا، سنرى كيف أن هذه الاستجابة الفعالة هي في الحقيقة استجابة لكل من حاجات المستهلك والزبائن الموزعين عبر القنوات التسويقية بغية التقليل من الارتباك، التعقيد، والعناء.

عناصر التقليل من العناء في استراتيجية بروكتر آند غامبل

عندما لاقت أولاً الاستجابة الفعالة تجاه الزبون اهتمام صناعة البقالة في بواكير التسعينيات، كان العناء الحاصل بسبب التعقيد لدى بائعي الجملة والتجزئة مثاراً للجدل وحتى أكثر بدهية بالنسبة للمصنعين منه إلى العناء عند مستوى الزبون والذي كان يرتفع بسرعة. فقط لاحقاً أضحت الجوائز الحاصلة من تخفيض العناء لدى المستهلك واضحة. مع هذا لا نزال نستطيع

حاضراً أن نرى كيف يمكن لمبادرات الاستجابة الفعالة تجاه المستهلك الآتية أن تقوم بتبسيط الحياة ليس فقط في نطاق قناة التوزيع ولكن أيضاً للمستهلكين في كل من التسوق واستعمال السلع في المنزل:

- منتجات أقل وتنوع أقل بالنسبة للسلع، أو عدد أقل من وحدات حفظ المنتجات.
- قيمة يومية تبرر التسعير بخلاف الترويجات الخاصة المتكررة.
- استعمال أقل للقسائم (كوبونات الحسم).
- غموض أقل بسبب الولاء المتزايد نحو العلامة التجارية.

إن عدداً أقل من وحدات حفظ المنتجات لم يعن فقط تقليصاً لتنوع المنتجات بواسطة تثبيت مواصفات تركيبات المنتجات والتعبئة، ولكن أيضاً بتخفيض أعداد السلع الجديدة المدفوعة للسوق. فقط في خلال ثلاث سنوات من 1996 ـ 1998، قلصت پروكتر آند غامبل إجمالي رقم وحدات حفظ المنتجات التابعة لها عالمياً بنسبة مذهلة قدرها 20٪. كما أنها خفضت أيضاً لدرجة لها شأنها عدد المنتجات الجديدة النازلة للأسواق، خاصة سلع «أنا ـ أيضاً» التي تزيد أكثر من زحمة الأرخص في فئات راسخة، بالتركيز على عدد أقل من المنتجات الجديدة لكنها أكثر إبداعاً وابتكاراً والتي ربما تكون مزاياها أكثر سرعة في الظهور لدى المستهلكين. وبينما باعت پروكتر آند غامبل بعض العلامات التجارية لشركات أخرى (على سبيل المثال، آليف Aleve مزيل الألم، صابون لاڤا Lava soap، ودانكن هاينز) فإنها في الحقيقة قد أماتت ودفنت علامات أخرى للأبد ـ مثل ورق التواليت وايت كلاود White Cloud، عصير البرتقال سيتروس هيل Citrus Hill، ومستحضرات التجميل كلاريون Clarion ـ بإزالتها من نطاق العلامات التجارية التي يشتد ازدحامها للزبون (انظر انسياب العلامة التجارية في الفصل السادس). باستخدام استراتيجية الإحلال العائدة للتسويق البسيط (الفصل الرابع)، ذهبت پروكتر آند غامبل إلى تحقيق انسياب أكثر لمشتريات الزبائن واستخدام

المنتجات بالاستفادة من نجاحها المبكر في توحيد المنتج على طريقة 2 في 1 بدمجها سائل غسيل الشعر (الشامپو) مع ملطف الشعر (پيرت پلاس، الفصل الثالث) ومسحوق الغسيل مع منعم القماش (بولد II).

لقد وسعت من فكرة پيرت پلاس لتمتد إلى علامتها التجارية هيد آند شولدرز Head & Shoulders مع هيد آند شولدرز إثنان في واحد، وكذلك دمجت المشتريات للمستهلك بسلع 2 في 1 وذلك في فئات أخرى (مثل مستحضرات التجميل الواقعة تحت العلامة التجارية أوليه Olay).

إنه من المستحيل تجاوز تقدير الأثر البالغ على الصناعة ـ وعلى العناء الذي يلاقيه الزبون ـ من التقرير اليومي للأسعار.

لطالما كانت هناك لزمن طويل حلقة دائمة من التسعير الترويجي والبيع الآجل تدفع بالنشاط العائد لمنتجات البقالة، وذلك من خلال حسومات في الأسعار لها مغزاها تم منحها من قبل المصنعين بغرض تنشيط المبيعات لكميات ضخمة من البضائع إلى بائعي الجملة أو التجزئة. كانت هذه الممارسة منتشرة بحيث إنها جعلت المستهلكين وقناة التوزيع يألفون أن يتوقعوا أسعاراً مخفضة، وفي الحقيقة كان الحسم للكثير من السلع هو القاعدة بدلاً من أن يكون الاستثناء. أوردت أندرسن للاستشارات أن نصف الوقت الذي قضاه المستهلكون في شراء صنف على عرض خاص لم يلحظوا حتى إنه مشمول بهذا العرض[10]. بحلول منتصف التسعينيات من القرن الفائت كسرت مبادرة پروكتر آند غامبل الخاصة بالتسعير المناسب للقيمة الحلقة التي لا تنتهي من التسعير التشجيعي بإعادة توجيه الأموال المخصصة للترويج وتخصيصها للائحة الأسعار المخفضة يومياً. على نحو دراماتيكي لم تخفض فقط التشجيعات الترويجية الأقل ارتباك المستهلك حول القيمة التي تتمتع بها العلامات التجارية العائدة لپروكتر آند غامبل ولكن بسطت بشكل هائل عمليات التصنيع، الوفاء بالطلبات، والمستلزمات اللوجيستية للقنوات[11].

مقارنة مع اتساع الأمور التي تحيط بوحدات تعبئة المنتجات وتسعير القيمة، قد يبدو موضوع القسائم ساحة غير ذات بال. لكن ملايين فوق ملايين من القسائم (الكوبونات) تزيد التكدس بالنسبة للزبون، وكل قسيمة تضيف خطوات ثلاث (الفصل الرابع) إلى عملية الشراء (اقتطاعها، حملها، استرجاع قيمتها) مضيفة في ذات الوقت كلاً من تعقيدات لوجستية وأخرى محاسبية على مستوى بائع التجزئة وكذلك المصنّع. بحلول 1996، قلصت پروكتر آند غامبل استعمالها للقسائم إلى النصف، وحتى أجرت اختبارات في السوق على تصفيتها بالكامل.

عنى هذا كله بالنسبة للمستهلكين قيمة أفضل وعناء أقل: حيرة أقل، تحكماً أكثر، وتجربة تسويقية أكثر نجاعة واتخاذ قرار أكثر انسيابية بخصوص اختيار العلامة التجارية. كذلك قدّم التخفيض الذي طرأ على تعقيدات الترويج والتسعير الذي أصبح سلساً تنبؤاً أكبر ضمن هذه العمليات. كما ساهم انخفاض عدم التيقن، وقلة تكدس منتجات العلامة التجارية، وتقليص حشود الترويجات التشجيعية كلها إلى الاحتمال المتزايد أن پروكتر آند غامبل ستدخل المئوية الجديدة كبطل في مواجهة الإجهاد بدلاً من ساذج يساهم فيه مع المستهلكين وزبائن التوزيع سواء بسواء.

لكن كيف كان تأثير عناصر التبسيط للاستجابة الفعالة تجاه المستهلك على قيمة الحصة السهمية؟ دعونا ننظر إلى كل واحد من دوافع القيمة بمفرده، بادئين بمنطقة المنفعة الأكثر بداهة بالنسبة إلى پروكتر آند غامبل، ألا وهي تكاليف التشغيل التي جرى تخفيضها.

تقليص نفقات التشغيل:

على الرغم من أن التسعير التشجيعي والبيع الآجل قد حقق اقتصاديات حجم المشروع بالنسبة للمصنّع ولطالما أبعد شبح شراء بائع الجملة أو التجزئة من علامة تجارية منافسة، فإنهم قد أفسدوا الولاء تجاه العلامة

التجارية وأوجدوا تعقيداً مذهلاً في كل من سلسلة التوريد وبيئة الشراء بالمفرق. كما انهم أيضاً خلقوا عدم تحقيق الكفاية الإنتاجية بالنسبة للمصنعين مثل پروكتر آند غامبل. فمثلاً، تم تشغيل المصانع بدون كفاية إنتاجية لدى تحملهم باستمرار التبديل في أوقات الإنتاج والمقدار المطلوبين لدورات مدتها 12 أسبوعاً من أجل إنتاج عبوات ذات سعر خاص وكذلك وحدات تعبئة بهدف الترويج.

كانت التكاليف الناشئة عن التعقيد في كل مكان. يشرح رالف درايرRalph Drayer نائب الرئيس حول العالم للاستجابة الفعالة نحو الزبون في پروكتر آند غامبل: «لاحظت الشركة أن تكاثر المنتجات، التسعير، وضع العلامات، وتنوعات التعبئة التي نشأت الحاجة إليها بسبب الترويجات المكثفة قد ترجمت إلى انفجار لوحدات ضغط المنتجات وتغيرات رمز المنتجات العالمي. هذا بدوره أعاق تثبيت الطلب، عمليات الشحن، وأنشطة إصدار الفواتير خلال سلسلة التوريد، دون إيجاد منفعة لزبائن المفرق أو المستهلكين. بالإضافة لهذا، فإن انتفاخ سلسلة التوريد بالمنتجات مع توالد الأنواع ضمن المنتجات الذي له صلة بأعمال الترويج، قد زاد من تكاليف التصنيع بتوليده لنماذج متذبذبة من الطلب[12]. في مناقشة حول قوة خلق المنفعة الحاصلة من التبسيط ووضع معايير في التسعير والإجراءات ضمن سلسلة التوريد، والعلاقة ما بين الكلفة وتأثير الإيراد، يمضي درايرليقول، «قررت پروكتر آند غامبل أن مجمل التكاليف «لممارسة اللعب» كانت متعلقة بالتسعير الترويجي الذي هزم في واقع الأمر أي مكتسبات يمكن رؤيتها على المدى القصير»[13].

بما أن كل وحدة حفظ تزيد عبء التكلفة والوقت بالنسبة إلى عملية التسويق، فإن تخفيضاً ملموساً في وحدات حفظ المنتجات على مدى وقت قصير نسبياً كان الدافع الأكثر بدهية وراء التقليصات الدراماتيكية في تكاليف التشغيل لدى پروكتر آند غامبل والتي تعزى إلى التبسيط وتقرير المعايير. تم بالإجمال تخفيض نفقات الإنتاج بأكثر من دولارين/ للصندوق منذ وضع

وحدات حفظ المنتجات في زوجين، مما وصل بالوفورات إلى ما يقرب من 3 بلايين دولار أمريكي. بحلول 1999، مكّن (أتاح) التبسيط لپروكتر آند غامبل لأن تعلن عن إغلاق عشرة مصانع، مما حقق وفورات سنوية تقدر ببليون دولار أمريكي.

جاءت مزايا تخفيض التكلفة المتحققة من التبسيط في عدة وجوه أخرى، بما في ذلك 325 مليون دولار وفورات ضمن سلسلة التوريد وبمقدار أعلى على نحو من 100 مليون دولار جراء معايير التسعير وسياسات الترويج وتقليص عدد فئات الأسعار عبر كل العلامات التجارية ضمن الوحدات الخمس المشتغلة بالتجزئة. في الحقيقة، وإلى ما قبل مبادرات التبسيط، كان قسم المنح في پروكتر آند غامبل يتلقى أكثر من 400 مليون دولار من زبائن قنواته في شكل حسومات غير مصرح بها وذلك كل سنة بسبب الارتباك حول التسعير والمتغيرات الترويجية. كذلك تم توفير ساعات بيع في البيع مكلفة ولا حصر لها كانت تتحملها المؤسسة التجارية، الحسومات التي تصرف بعد الشراء، رسوم التخزين، والمعاونة في أعمال نشاط البيع بالتجزئة. كذلك عينت قلة المنتجات الحديثة التي تطرح في الأسواق لأول مرة مدفوعات أقل لتمويل الاقتطاعات الضيقة.

كذلك ولدت التأثيرات الناتجة عن تبسيط المخزونات والوفاء بالطلب وفورات ذات شأن بالغ. تم تقليص المخزونات السلع الجاهزة المعدة للاستهلاك بمقدار 10٪ عندما طرأ تحسن على مبادرات الاستجابة الفعالة نحو المستهلك في نطاق الإدارة التي تقتضي توفر المخزونات فقط في الوقت المطلوب بغرض إعادة تعويض للمنتجات إلى قنوات التوزيع أكثر فعالية. تزايدت دورات المخزون وانخفضت حالات نفاد المخزون منذ أن غدت عملية إعادة التعويض مدفوعة بطلب المستهلك لا بعملية البيع الآجل التشجيعية. قبل التبسيط، تطلب أكثر من 27000 طلب يتم الحصول عليه كل شهر من قبل پروكتر آند غامبل تصميمات يدوية؛ بعد هذا، تم تخفيض نسبة

الخطأ في الطلب بمقدار 80٪، محققاً وفراً بـ 20 مليون دولار كل سنة.

انخفضت تكاليف الشحن عندما سهّلت الطلبات الحاوية على الكثير من وحدات حفظ المنتجات الأمر لدى تقلص المجزأ منها ويسرت وجود زيادة لها مغزاها في الحمولات الكاملة لسيارات النقل (والتي تقترب الآن من نسبة 98٪ على مدار الساعة).

وخفضت عمليات المناولة اللوجستية لمنتجات أقل وتنوعات أقل في التعبئة خفضت التلف الذي يلحق بالبضائع عادة جراء ذلك بنسبة 25٪ محققة 15 مليون دولار أخرى من الوفورات. تم توفير الكثير من الملايين من خلال تقليص عروض القسائم، وذلك في التكاليف الإدارية واللوجيستية وتكاليف إعادة قيمة القسائم إلى المستهلكين سواء بسواء.

أخيراً، كان هناك تخفيضات في التكاليف التنظيمية وتحسن في الكفاية الاقتصادية لدى انتقال پروكتر آند غامبل من هيكل إدارة العلامة التجارية إلى هيكل إدارة حسب الفئات. مكّن الانسياب في العمليات من إحداث تقليص في عدد المديرين المعينين لخدمة علامة تجارية منفردة ضمن فئة المنتج نفسها والذي كان التنافس جارياً بينهم من أجل اكتساب حصة من السوق، لدى دمج مسؤوليات التسويق.

عند مستوى الفئة. هناك، وجدت إمكانية للوصول إلى أكبر منفعة يمكن للتسويق أن يصل إليها عبر كل تشكيلة من العلامات التجارية في كل فئة، والذي يقودنا إلى موضوع توليد الإيرادات.

توليد وحماية الإيرادات:

افترضت الحكمة العامة ذات يوم أن إقصاء المنتجات قد يقلص المبيعات، بغض النظر عما قد يحدث للتكاليف. لكن المستهلكين وزبائن التوزيع استجابوا بحماسة تجاه تخفيض العناء: خلال السنين الخمس الأولى

من الاستجابة الفعالة نحو المستهلك ازدادت حصة پروكتر آند غامبل في السوق عبر كل الفئات من 24.5٪ إلى 28٪ في صناعة حيث تمثل كل نقطة من الحصص إذا أجرينا تراكماً في كل الفئات مبلغ 500 مليون دولار أمريكي في شكل إيرادات سنوية في الولايات المتحدة الأمريكية بمفردها.

وحدات حفظ المنتج لشامبو هيد آند شولدرز تقلصت من كونها أكثر من ثلاثين إلى 15 فقط، لكن المبيعات للصنف الواحد صارت بأكثر من الضعف. ماكس فاكتور Max Factor التابع لپروكتر آند غامبل في اليابان انخفضت من 1385 صنفاً إلى 828 في سنة 1995، لكن إيرادات ماكس فاكتور ارتفعت 6٪[14]. بالإجمال في كل حجوم مبيعات پروكتر آند غامبل فإنها تنمو الآن بسرعة تبلغ الضعف أو ثلاثة أضعاف مما كانت عليه قبل الاستجابة الفعالة نحو المستهلك. في الواقع، رغم أن التسعير المكافئ للقيمة أدى إلى انخفاض في الإيراد بداية، فإن إجمالي إيراد پروكتر آند غامبل ازداد بنحو 7 بلايين دولار، أو أكثر من 20٪ وذلك أثناء السنوات الأربع الأولى منذ أن اتخذ تقليص عدد وحدات حفظ المنتجات طريقه. كيف يكون هذا؟

الاستجابة الفعالة تجاه الزبون شقت طريقها في عصر اتخذت پروكتر آند غامبل طريقها إلى السوق أخيراً كشركة منفردة بإعطائها زبون قنوات التوزيع نقطة اتصال وحيدة (إعادة التعبئة، الفصل الخامس) عبر كل وحداتها الخمس. بدأ زبائن التجزئة يستخدمون الوفورات المتحصلة عن البساطة ووضع المعايير والصفقات الأكثر أثراً في زيادة مشترياتهم من منتجات پروكتر آند غامبل للدفع بالحجم المتعاظم؟ في غضون ذلك، هلّل المستهلك.

لقد أدى الولاء الأقوى للعلامة التجارية والذي يعود إلى عدد أقل من العلامات مع وجودات سوق أكثر استقراراً وأسهل للتنبؤ والقيمة الحقة والجودة لهذه العلامات إلى تقبل هذه الأمور على نحو أسرع.

هوامش ربح متزايدة:

الإيراد المتراكم من وجهة النظر الترويجية الفوضوية التي سادت قبل الاستجابة الفعالة نحو المستهلك صارت تعتبر غير مجزية وغير كافية لتغطية تكاليف الترويج. لذا زاد التسعير المكافئ للقيمة الربحية مباشرة، حتى عندما قلصت في البداية مجمل الإيراد. في خلال ثلاث سنوات فقط من التبسيط، زادت پروكتر آند غامبل هامش الربح لديها من 6.4٪ إلى 9.5٪ الأعلى فيما يقارب نصف قرن.

كما أن الولاء المتعزز للعلامة التجارية والجودة المعتبرة قد ترجمت أيضاً إلى مهاودة في السعر وتحسين هوامش الربح. وحتى مع التسعير المكافئ للقيمة الذي يتم فيه تمرير بعض وفورات پروكتر آند غامبل من تكاليف التشغيل، فإن شقاً له مغزاه من الوفورات الضخمة التي شرحت آنفاً قد عاد في النهاية ليصب في خانة الربحية.

تخفيض تكلفة رأس المال:

هناك طريقان هامان استطاعت البساطة بهما أن تخفض تكلفة رأس المال بالنسبة لپروكتر آند غامبل بفرض تحسين مستوى الأداء المالي على المدى البعيد. أولاً، كلما تطلب الأمر رأسمالاً أكثر، كلما مالت تكلفته لأن تكون أعلى. لقد خفضت التنزيلات الدراماتيكية في التكاليف التشغيلية متطلبات پروكتر آند غامبل الرأسمالية لكل دولار من الإيراد عبر الزمن. ثانياً، تجنح تكلفة رأس المال لأن تتناسب عكسياً مع ثقة المستثمر.

لما كان المستثمرون الواثقون يذهبون برأس المال حسب إرادتهم، فإنه من المهم النظر إلى كيف تؤثر البساطة على دوافع الثقة لدى المستثمر. وراء الأمور المالية، يحب (يبتغي) المستثمرون أن يروا روحاً من القيادة تسود الصناعة، ابتكاراً، سرعة، وكفاية لدى الذهاب إلى السوق، وحكمة في إدارة العمليات. إن إذكاء هذه السمات الخاصة بالانطباع عن پروكتر آند غامبل

بالتبسيط ووضع المعايير ـ واستجابة الزبون المتحصلة، لم يذهب هدراً في وول ستريت (البورصة الأمريكية، المعرِّب). (يقر معظم المحللون أنه بناء على كل التحسينات الطارئة على إدارة عملياتها، فإن سهم پروكتر آند غامبل كان يمكن أن يتفوق على أداء السوق حتى بهامش أكثر دراماتيكية لو أنه كان حديثاً أكثر نجاحاً في تقديم منتجات حديثة نفاذة تأخذ بالألباب. لقد زاد الانسياب الداخلي الناتج من تقليل التعقيدات من الرهانات بأنه لن يفعل سوى ذلك، مع توزيعات للمصادر التي أعيد وضع المعايير لها والتركيز على البساطة في تطوير المنتج.

بالطبع، يحب المستثمرون أيضاً أن يروا عائداً مرتفعاً على قيمة مساهماتهم، مقياس الكفاية الذي يقوم النشاط على أساسه بتشغيل رأس مال المالكين.

منذ الاستجابة الفعالة تجاه المستهلك، ارتفع عائد پروكتر آند غامبل بالنسبة لحصة مالكي الأسهم إلى 38٪، بما يقارب أكثر من 20٪ من معدل الصناعة التي تمارس النشاط نفسه.

تعزيز التدفقات النقدية مستقبلاً:

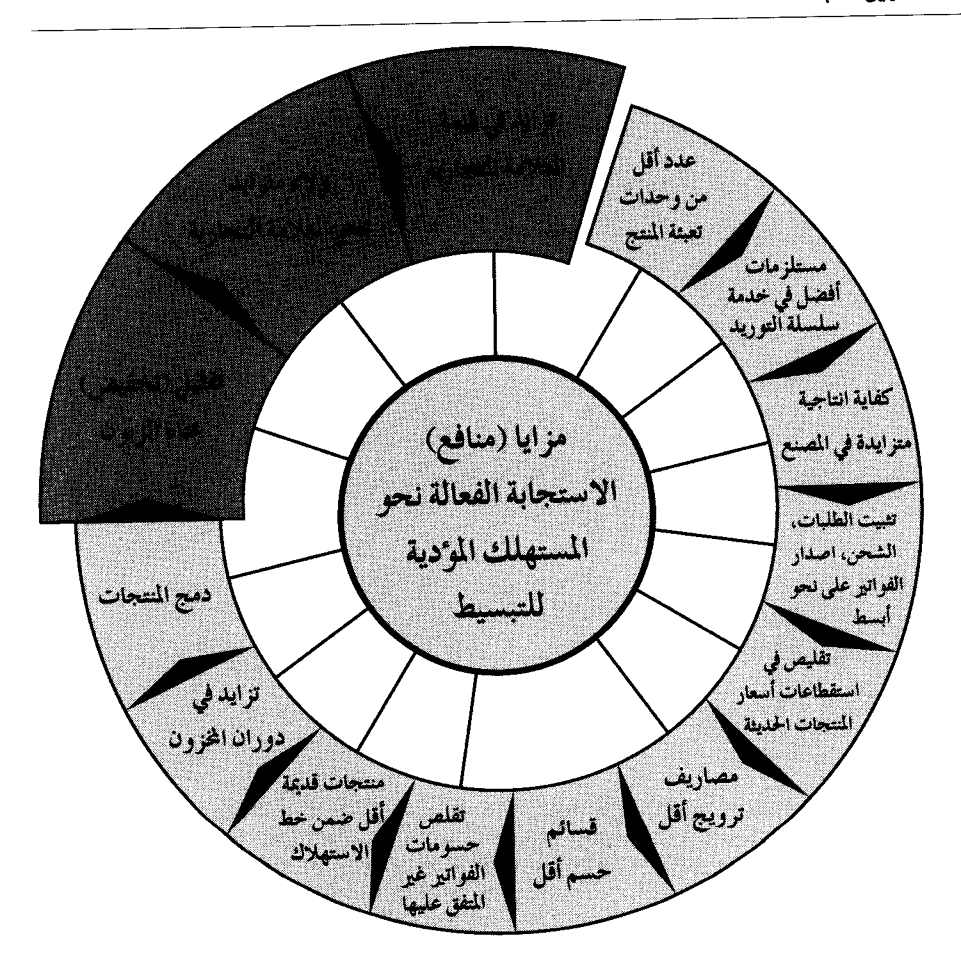
لدى تحليل استقراءات التدفق النقدي، لا يتطلع المستثمرون فقط إلى مقدار التدفق النقدي المحتمل ولكن أيضاً إلى التنبؤ بكمية التدفق النقدي على مدار الزمن. لقد عززت پروكتر آند غامبل من ولاء المستهلك لها، وقد أعد زبائن التجزئة والجملة عبر تحسينات مدفوعة بالبساطة في مجال إرضاء الزبون، تأمين تدفق نقدي مستقبلاً أكثر أماناً وأكبر اعتماداً عليه (إلى جانب تخفيض أبعد في تكلفة رأس المال).

إلى ما قبل أن يجلب التسعير المكافئ للقيمة استقراراً أكثر إلى عملية التسويق وأن يساهم دراماتيكياً في تقليص وحدات تعبئة المنتج، كان بائعو التجزئة والجملة يتلقون من پروكتر آند غامبل ما يعدل من 55 تغيراً في

التسعير والترويج يومياً بالمتوسط. لم تكن هذه الطريقة تمثل تحدياً إدارياً ولوجيستياً شرساً في قناة التوزيع ولكن أيضاً عملت على إيجاد ارتباك وذهول عند المستهلك لدى مواجهته لأرفف عرض المنتجات. لكن عدداً أقل من وحدات تعبئة المنتج وكذلك من الترويجات عنى حالات أقل من القليل لعدم توفر صنف ما في المخزون لدى محالّ التجزئة، مما سمح لپروكتر آند غامبل أن تقوم بأداء أفضل في ما يتعلق - بإعادة التعويض - (العنصر الرابع) بإعطائها ضماناً للتوريد المستمر للمستثمرين الذين يتكرر شراؤهم. تغذي الآن إعادة التعويض الموجهة إلى زبون أكثر ولاء للعلامة التجارية كلاً من التدفق النقدي الحالي والمستقبلي. في غضون ذلك، بوجود مستهلكين مؤهلين لدفع السعر المكافئ للقيمة لديهم تقبل للجودة بدلاً مما يمثله الترويج، فإن السلوك البعيد الأجل الناتج سيقوم بتغذية التدفق النقدي في المستقبل أيضاً.

■ الخلاصة:

لقد رأينا من خلال هذا الكتاب القوة التي يتمتع بها التسويق البسيط من أجل بناء علامة تجارية أشد بأساً. في هذا الفصل، ناقشنا كيفية التأثير الايجابي للتسويق البسيط على همزات الوصل ما بين قيمة العلامة التجارية والدوافع المالية التقليدية وراء قيمة الحصة السهمية. لقد رأينا الآن تحليلات الاستجابة الفعالة نحو المستهلك في صناعة منتجات البقالة وقد أفصحت عن نوع التعقيدات الكامنة التي يمكن أن تخلق عناء للزبون في أي صناعة، وكيف أن هذا العناء يمكن إنقاصه لمصلحة تقوية مكونات قيمة العلامة التجارية. أخيراً، بإلقاء نظرة على القرارات الصعبة التي اتخذتها پروكتر آند غامبل في السنوات القريبة التي مضت، فقد شهدنا الاحتمال القابع وراء التبسيط من أجل خلق قيمة بالنسبة لمالكي الشركة والزبائن (انظر الشكل 10 . 3).



لما وراء تأمين تفوقٍ تنافسي، تستطيع مقدرة التسويق البسيط في تخفيض العناء أن تجلب المنفعة المتزامنة لزبائنك والأشخاص العاملين في مؤسستك. إن المشترين الأقل تعرضاً للإجهاد إنما هم مسلحون بشكل أفضل في كلتا الحالتين المعنوية والمادية، من أجل اتخاذ قرارات شراء أكثر ثباتاً ومعرفة. وعندما يُترجم التسويق البسيط إلى «بساطة في الإدارة»؛ كما رأينا فعله لدى پروكتر آند غامبل، فإنه يعطي مردوداً أكبر من الانسيابية في المؤسسة وفي إدارة العلامة التجارية. هذا مكسب كبير للناس الواقعين عند

طرف كل نهاية من نهاياته الاثنتين - وفي المنتصف - المتعلق بعملية التسويق. بتطبيقه بالإجمال عبر الكثير من الشركات، فإن النتيجة يمكن أن تكون اقتصاداً تسويقياً وبيئة بيعية أكثر صحة.

إننا نأمل أنك ستستخدم التسويق البسيط، في كونه مجموعة من استراتيجيات تخفيض العناء وكتوجه معتمد لدى أداء العمل. من أجل بناء علامات تجارية أشد قوة وبغية خلق قيمة. يتمنى لك المؤلفان أطيب الحظوظ، وكذلك لزبائنك!

الملاحظات

الفصل الأول: كثير من الاختيار

1. Various references in this chapter to the number of SKUs for total supermarket and selected items/brands come from retail store checks conducted in 1999, U.S. Marketing Services Trend Report data, the Food Marketing Institute, and individual manufacturers' data. References to number of new product introductions are based on *New Product News* tracking data.

2. Alvin Toffler, *Future Shock* (New York: Random House, 1970).

3. Hilton Time Survey, as reported by University of Maryland sociologist Dr. John P. Robinson in "Your Money or Your Time," *American Demographics*, November 1991.

4. Jennifer Steinhauer, "Forget Conspicuous Consumption, Today's Customers Shop Across Class Lines," *The New York Times*, March 15, 1998.

5. Consumer research conducted for 3Dfx Interactive by Goodby Silverstein & Partners, 1998.

6. David Kuntz, *Stopping: How to Be Still When You Have to Keep Going* (Berkeley, CA: Conari Press, 1998).

7. Nicholas Negroponte, *Being Digital* (New York: Knopf, 1995).

8. National Sleep Foundation, Washington, DC, 1998 survey.

9. Biobehavioral Institute of Boston, Web site *www.bbinst.org*, 1998.

10. Arno Penzias, "Revenge of the Have-Littles," *Forbes ASAP*, December 1, 1997, p. 53.

11. Lyle H. Miller and Alma Dell Smith, *The Stress Solution* (New York: Pocket Books, 1994).

12. Raju Narisetti, "How IBM Turned Around Its Ailing PC Division," *The Wall Street Journal*, March 12, 1998, p. B1.

13. PaineWebber, Inc., analysis by Andrew Shore.
14. George Gilder, "Life Span vs. Life Spam," *Forbes ASAP*, April 6, 1998, p. 76.

الفصل الثاني: الحلول الآتية

1. Based on Dun & Bradstreet Corporation data as reported by the U.S. Small Business Administration, December 1998.
2. Pamela W. Henderson and Joseph A. Cote, "Guidelines for Selecting or Modifying Logos," *Journal of Marketing*, April 1998, pp. 14–30. It should be noted that the research also suggests there are exceptions to "simpler is better"; an example is with certain logos depicting real objects, such as Prudential's rock, in which oversimplification can make the logo too abstract and risk losing some communication effectiveness.
3. Christopher Power et al., "Flops," *Business Week*, August 16, 1993, p. 76.
4. Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (1945; reprint, New York: The Free Press, 1997).
5. Interview with Dr. William Deaton, ConStat, Inc., February 1, 1999, conducted by Steven Cristol.
6. *Toyota Product News*, Toyota Motor Sales U.S.A., Inc., June 10, 1999.
7. Attributed to Edward Fredkin by Marvin Minsky in *The Society of Mind* (New York: Touchstone, 1988), p. 52.
8. One such body of research is the work of Dr. Thomas Holmes and Dr. Richard Rahe, which produced the Holmes-Rahe Social Readjustment Scale. This scale attempts to rank the stress contribution of more than 40 life events, ranging from death of a spouse (number 1) to Christmas (number 40).
9. Yankelovich Partners, *The Daily Grind*, a client newsletter reporting on the findings of *Monitor* consumer research, 1998.
10. William Finnegan, *Cold New World: Growing Up in a Harder Country* (New York: Random House, 1998).
11. Yankelovich, *The Daily Grind*.
12. R. S. Lazarus and S. Folkman, *Stress, Appraisal and Coping* (New York: Springer, 1984).
13. Stephen A. Auerbach and Sandra E. Gramling, *Stress Management: Psychological Foundations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).
14. Lee Gomes, "QWERTY Spells a Saga of Market Economics," *The Wall Street Journal*, February 25, 1998, p. B1.
15. Ibid.

الفصل الثالث: العناصر الأربعة للتسويق البسيط

1. Internal Procter & Gamble data.
2. Stephen Dowdell, "Value-Added Fresh Growth Will Continue, Study Finds," *Supermarket News*, February 16, 1998, p. 23.

3. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985), pp. 36, 130.
4. Ibid., p. 132.
5. Ibid., pp. 130–140.
6. Ibid., p. 4.

الفصل الرابع: التعويض: بين الاستبدال والإدغام

1. Emily Nelson, "Why Wal-Mart Sings, 'Yes, We Have Bananas!'," *The Wall Street Journal*, October 6, 1998, p. B1.
2. Christopher Powers et al., "Flops," *Business Week*, August 16, 1993, p. 76.
3. This overview of iMac's launch is based on information provided by Apple Computer, Inc., plus reporting by *Interactive Week* and *MacWEEK Online*.

الفصل الخامس: إعادة التعبئة: التجميع والتكامل

1. G. Christian Hill, "War! The Battle for the Telecommunications Dollar Is Turning into a Free-for-All," *The Wall Street Journal*, September 16, 1996, p. R1.
2. Reference to the fifth wave based on comments by Alan Greenspan, chairman of the Federal Reserve Bank, and data from the Hudson Institute (Indianapolis, IN), reported by Peter Brimelow in *Forbes*, August 10, 1998, pp. 102–103.
3. Arno Penzias, *Ideas and Information: Managing in a High-Tech World* (New York: Simon & Schuster, 1989), p. 138.
4. Bose story based in part on internal information furnished by Bose Corporation, November 1998.
5. Based in part on an interview with William Fenimore, Jr., CEO of Integrion Financial Network LLC, conducted by Steven Cristol on December 17, 1998, and subsequent conversations with Integrion managers and with Washington Mutual Bank.

الفصل السادس: إعادة التوجيه: تبسيط بعد العلامة التجارية بالنسبة للزبون

1. Two sport roadster models are identified as the Z3 and M3 with the latter being a higher performance model.
2. Steven Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B," *Academy of Management Journal*, 1975, pp. 769–83.
3. *The New York Times*, December 3, 1998, p. C–6.
4. *The Wall Street Journal*, December 3, 1998, p. B10.
5. *The Wall Street Journal*, March 25, 1998.
6. For Porsche drivers this presents one major problem: From the front view, the two models are in fact indistinguishable. True to Porsche heritage, the easiest way to tell the Boxster from the 911 is from the rear view.
7. The Porsche Spyder 550 has attained almost cult status since film actor James Dean was killed on September 30, 1955, while driving this model from Los

Angeles to Monterey, California, where he was to drive in a race at Laguna Seca Raceway.

الفصل السابع: إعادة التعويض: توريد مستمر بدون عيوب وسعر منافس

1. Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999).
2. Shoplink Web site, October 1999.

الفصل الثامن: التيسير في الظاهر والتعقيد في ما لا يُرى: دور تكنولوجيا المعلومات

1. ENIAC is an acronym for Electronic Numerical Integrator And Calculator.
2. Historians now agree that the Internet was in fact born on October 26, 1969, at 10:30 P.M. when a UCLA graduate student successfully logged onto a computer at the Stanford Research Institute in Menlo Park, California, and successfully communicated via packet technology. His notation read: "Talked to SRI host to host." Thus the Internet came into being.

الفصل التاسع: الارتقاء بالتسويق البسيط لتحويله إلى استراتيجية للمنتج وللاسم التجاري

1. James R. Bettman, Mary Frances Luce, John W. Payne, "Constructive Consumer Choice Processes," *Journal of Consumer Research*, December 1998, p. 210.
2. Dorothy Leonard and Jeffrey F. Rayport, "Spark Innovation Through Empathic Design," *Harvard Business Review*, November–December 1997, p. 102*ff*.
3. Craig J. Thompson, "Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers' Consumption Stories," *Journal of Marketing Research*, November 1997, p. 438*ff*.
4. Ibid., p. 439.
5. Bettman, pp. 209–210.
6. Dartmouth College's Dr. Kevin Lane Keller has written a definitive book about brand equity which discusses brand knowledge in more detail, as well as many other important brand equity-related concepts relevant to Simplicity Marketing. See Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 46*ff*.
7. In the spirit of full disclosure, Hewlett-Packard is one of the author's consulting clients, and the author has been very involved in the development of HP's stress-sensitive strategy in the enterprise storage category.
8. Gunter Rommel, Felix Bruck et al., *Simplicity Wins: How Germany's Mid-Sized Companies Succeed* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).
9. Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), p. 314.
10. A brand's "unaided" awareness refers to a measure of the incidence of customers identifying a particular brand in the category without being prompted. For example, in athletic shoes, each brand's unaided awareness measure would be the percentage of customers who recall the brand without a prompt when

asked the question, "When you think about athletic shoes, which brands come to mind?" A brand's "top-of-mind" awareness measure refers to the percentage of customers who name that brand *first* (e.g., "When you think about athletic shoes, what's the *first* brand that comes to mind?"). Both of these measures are generally stronger predictors of brand preference than is "aided" awareness, which is measured by prompting the customer (e.g., "Have you ever heard of Adidas?"), because both unaided and top-of-mind awareness represent greater degrees of brand familiarity.

11. Based in part on information furnished by Amazon.com and on an excellent chronicle by John M. Jordan of The Ernst & Young Center for Business Innovation, Cambridge, Massachusetts, entitled, "Web Commerce at Amazon.com," *Perspectives on Business Innovation: Issue 3, Electronic Commerce*, pp. 20–27.

12. When marketing mistakes cause customer stress, excellence in service recovery is critical for Simplicity Marketers to get back on track. For further reading about service recovery importance, rewards, and strategies, and how to not only retain temporarily dissatisfied customers but also make them even more loyal than before, see "The Profitable Art of Service Recovery," by Hart, Heskett, and Sasser in *Harvard Business Review*, July–August 1990, pp. 58–66.

الفصل العاشر: خلاصة القول: تحويل إزالة عناء الزبون إلى قيمة ملموسة لمصلحة حملة الأسهم

1. David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: The Free Press, 1991).

2. David Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: The Free Press, 2000).

3. The bar code scanner was introduced by the NCR Corporation on May 5, 1974. The first product to be scanned at the checkout counter, a 10-pack of Wrigley's Juicy Fruit gum, was swiped at a Marsh Supermarket in Troy, Ohio, six weeks later.

4. Borden, Inc.; Campbell Sales Company; The Coca-Cola Company; Crown/BBK Inc.; Kraft General Foods; Nabisco Foods Group; Oscar Mayer Foods Corp.; Procter & Gamble Company; and Ralston Purina Company.

5. Kroger Company; Safeway Inc. Sales Force Companies; Scrivner, Inc.; Shaw's Supermarkets, Inc.; Supervalu, Inc.; and The Vons Companies, Inc.

6. "Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry," published by the Research Department of the Food Marketing Institute, January 1993, p. 3.

7. Durk I. Jager, "Preparing for an Emerging Global Retail Supply Chain," *Forum*, Summer 1999, p. 40.

8. Much of the information in this chapter regarding Procter & Gamble is courtesy of Ralph W. Drayer, vice president of efficient consumer response for Procter & Gamble, who was interviewed by Steven Cristol on June 25, 1999.

9. On March 7, 2000, subsequent to the writing of this chapter, Procter & Gamble stock tumbled 31% in a chaotic market that had already seen the Dow

Jones Industrial Average lose more than 20% of its value in less than two months. P&G's slide that day was triggered when its CEO delivered to the already jittery financial community an earnings announcement in which a range of largely temporary problems were revealed—including significant increases in raw material costs, deferred income due to pharmaceutical-related regulatory delays, and intensified competition and margin pressure in Latin America. This followed weeks of investor concern about P&G's potential acquistion of two major drug companies (which never materialized). These issues notwithstanding, P&G's execution of Simplicity Marketing during the five preceding years stands as exemplary, as does its impact on shareholder value. Indeed, without those simplicity initiatives in place, P&G stock would not have had as far to fall that day after the sustained excellent performance that ECR and Simplicity Marketing had helped drive.

10. Zachary Schiller, Greg Burns, and Karen Lowry Miller, "Make It Simple," *Business Week*, September 9, 1996, p. 102.

11. Ralph W. Drayer, "Procter & Gamble's Streamlined Logistics Initiatives," *Supply Chain Management Review*, Summer 1999, pp. 32–43.

12. Ibid., p. 34.

13. Ibid., p. 36.

14. Schiller, "Make it Simple," p. 99.